



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO DE
CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**Modelo de programación estratégica anual para lograr una eficiente
administración educativa en el Instituto de Educación Superior
Tecnológico Público "San Ignacio" de San Ignacio - Cajamarca**

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

AUTORA:

Bach. Parihuaman Velasquez, Ana Maria

ASESOR:

Dr. Sabogal Aquino, Mario Victor

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

**MODELO DE PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA ANUAL PARA
LOGRAR UNA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN
EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO
PÚBLICO "SAN IGNACIO" DE SAN IGNACIO – CAJAMARCA**

**M.Sc. CARLOS S. REYES APONTE
PRESIDENTE**

**M.Sc. LUIS PÉREZ CABREJOS
SECRETARIO**

**M.Sc. JULIA ESTHER SANTA CRUZ MIO
VOCAL**

**Dr. MARIO VICTOR SABOGAL AQUINO
ASESOR**

**Bach. ANA MARIA PARIHUAMAN VELASQUEZ
AUTORA**

ACTA DE SUSTENTACIÓN



Nº 000190

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 13:30 horas del día 12 de abril del año dos mil dieciocho, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 098 -20 17-D-FACHSE, de fecha 26/01/2017 conformado por:

M. Sc. Carlos J. Reyes Aponte PRESIDENTE(A)
M. Sc. Luis Pérez Gabrejos SECRETARIO(A)
M. Sc. Julia E. Santa Cruz Miso VOCAL
Dr. Mario Víctor Sabogal Aquino ASESOR(A)



con la finalidad de evaluar la tesis titulada Modelo de Programación Estratégica Anual para lograr una eficiente administración Educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "San Ignacio" de San Ignacio - Cajamarca

presentado por el(la) / los(las) tesista(s) Ana María Parihuamán Peláez

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 1715 -20 18 -D-FACHSE de fecha 02/04/2018
El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a — sustentante(s), quien — procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones; quien(es) obtuvo (obtuvieron) 68 puntos que equivale al calificativo de REGULAR.

En consecuencia el(la) / los(las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en: Gerencia Educativa Estratégica.

Siendo las — horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
SECRETARIO

[Firma]
VOCAL

[Firma]
ASESOR

Observaciones: El asesor en cumplimiento de su función académica estuvo presente.

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Bach. ANA MARIA PARIHUAMAN VELASQUEZ, Investigadora Principal y **Dr. MARIO VICTOR SABOGAL AQUINO**, Asesor del Trabajo de Investigación **“MODELO DE PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA ANUAL PARA LOGRAR UNA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO "SAN IGNACIO" DE SAN IGNACIO - CAJAMARCA”**; declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 12 de Abril de 2018.

Bach. ANA MARIA PARIHUAMAN VELASQUEZ
INVESTIGADORA

Dr. MARIO VICTOR SABOGAL AQUINO
ASESOR

DEDICATORIA

A Dios

A mis padres

A mi familia, toda

A mis amigos, los que siempre están conmigo

A todos ellos, porque me iluminan, me apoyan y nunca me abandonan

AGRADECIMIENTO

Vaya mi agradecimiento a los docentes de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque a todos los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "San Ignacio" – Cajamarca, porque hicieron posible mi graduación.

ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	iii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN.....	ix
ABSTRAC	x
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I: ESTUDIO FACTOPERCEPTIBLE DE LA REALIDAD	
PROBLEMÁTICA DESDE EL PUNTO DE VISTA GEOPOLÍTICO.....	16
1.1. Ubicación de la Unidad de Estudio	16
1.2. Evolución Histórica y Tendencial	17
1.2.1. A Nivel Mundial.....	17
1.2.2 A Nivel Latinoamericano	24
1.2.3 A Nivel Nacional.....	27
1.3. Contexto de la realidad institucional	32
1.4. Metodología de la Investigación	35
1.4.1. Tipo de Investigación	35
1.4.2. Diseño de la Investigación	35
1.4.3. Estrategia de Registro de Análisis.....	36
1.4.4. Población y Muestra.....	36
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	38
2.1. Base Teórica Conceptual.....	38
2.1.1. Administración	38
2.1.2. Administración Educativa	39
2.1.3. Gerencia Educativa	44
2.1.3.1. Hacia un modelo de gerencia educativa	45
2.1.3.2. Los Gerentes Educativos y las Instituciones	46
2.1.4. Gestión Educativa Estratégica.....	48
2.1.4.1. Ámbitos de Aplicación de la Gestión.....	49
2.1.4.2. Ámbitos de Aplicación de la Gestión Educativa.....	50
2.1.4.3. Características del Modelo de Gestión Educativa Estratégica:	51
2.1.4.4. Componentes de la Gestión Educativa Estratégica	53

2.1.4.5. Instrumentos de la Gestión Educativa	54
2.1.5. Planeación	56
2.1.5.1. Importancia de la Planeación.....	56
2.1.5.2. Características de la planeación.....	57
2.1.5.3. Pasos de la Planeación.....	58
2.1.6. Planificación Estratégica	59
2.1.6.1. Tipos de Planes.....	60
2.1.6.2. Niveles de Planificación Estratégica	61
2.1.6.3. Proceso de la Planificación Estratégica.....	63
2.1.6.4. Modelos de Planificación Estratégica	64
2.1.6.5. Planeación Educativa y su relación con la Administración.....	69
2.1.6.6. Planeamiento Estratégico en la Gestión Educativa.	72
2.1.6.7. Planeamiento Estratégico en el ámbito educativo	72
2.1.6.8. Planeamiento Educativo como instrumento de cambio.....	76
2.1.6.9. Empresa Educativa en el Siglo XXI.....	76
2.2. Base Teórica que sustenta la propuesta	78
2.2.1. Teoría de la Gerencia Estratégica Educativa.....	78
2.2.1.1. Elementos de la Gerencia Estratégica	79
2.2.2. Teoría de las Ciencias de la Educación	89
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA.....	96
3.1. Análisis e Interpretación de los Resultados.....	96
3.2. Modelo de Programación Estratégica Anual para lograr una Eficiente	
Administración Educativa	110
3.3. Desarrollo de la Propuesta.....	111
3.3.1. Introducción	111
3.3.2. Objetivo de la propuesta.....	112
3.3.3. Fundamentación teórica	112
3.3.3.1 Teoría de la Gerencia Estratégica Educativa.....	112
3.3.3.2 Teoría de las Ciencias de la Educación	114
3.3.4. Desarrollo del Modelo de Programación Estratégica Anual	116
CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	137
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
ANEXOS	141

RESUMEN

Es de considerar que la organización educativa, en cualquiera de los niveles y modalidades del sistema formal, oficial y normativo, constituye el objeto de estudio de la Administración Educativa, y, la teoría de esta disciplina se construye a partir de la confluencia de tres ejes disciplinares fundamentales: las Ciencias de la Educación, la teoría administrativa general, y otras disciplinas, como la Economía, la Psicología, la Sociología, las Ciencias Políticas y el Derecho, entre otras. Desde este punto de vista el presente trabajo de investigación estudia el deficiente nivel de administración educativa que presenta el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "San Ignacio" de San Ignacio – Cajamarca y, propone un Modelo de Programación Estratégica Anual para conseguir la solución del problema. Analiza las necesidades y exigencias intrínsecas y extrínsecas de la institución, la integración de los actores educativos para el desarrollo de las actividades, la organización y ejecución de programas institucionales, que permita superar las improvisaciones, el inadecuado clima organizacional y lograr el compromiso e identidad de los actores educacionales con la institución. Utiliza las teorías de la Gerencia Estratégica Educativa y de la Ciencias de la Educación para elaborar el Marco Teórico de la Investigación que permite describir y explicar el problema, analizar e interpretar los resultados de la investigación y elaborar la propuesta de solución. Se investiga bajo los criterios propios de la teoría socio crítica dado que se estudia la realidad utilizando el diseño cuasi experimental para interpretarla e inventar la propuesta teórico tecnológica que permita su transformación. Compréndase como Programación Estratégica a la herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Palabras clave: Organización Educativa, Administración Educativa, Gerencia Educativa y Programación Estratégica Anual

ABSTRAC

It is to be considered that the educational organization, in any of the levels and modalities of the formal, official and normative system, constitutes the object of study of the Educational Administration, and, the theory of this discipline is constructed from the confluence of three axes Fundamental disciplines: Education Sciences, general administrative theory, and other disciplines, such as Economics, Psychology, Sociology, Political Science and Law, among others. From this point of view, this research study studies the deficient level of educational administration presented by the San Ignacio - Cajamarca Institute of Higher Education in Public Technology and proposes an Annual Strategic Programming Model to solve the problem . It analyzes the intrinsic and extrinsic needs and demands of the institution, the integration of the educational actors for the development of the activities, the organization and execution of institutional programs, to overcome the improvisations, the inadequate organizational climate and to achieve the commitment and identity of The educational actors with the institution. It uses theories of the Strategic Educational Management and Education Sciences to elaborate the Theoretical Framework of Research that allows to describe and explain the problem, analyze and interpret the results of the research and elaborate the proposed solution. It is investigated under the criteria of socio-critical theory given that reality is studied using the quasi-experimental design to interpret it and invent the theoretical technological proposal that allows its transformation. Understand itself as Strategic Programming to the management tool that allows to support the decision making of the organizations around the current task and the path that they must travel in the future to adapt to the changes and the demands imposed on them by the environment and achieve the greatest Efficiency, effectiveness, quality in the goods and services that are provided.

Key words: Educational Organization, Educational Administration, Educational Management and Annual Strategic Programming

INTRODUCCIÓN

Las actuales dinámicas económicas y políticas que rigen a nivel mundial conllevan a una serie de transformaciones que permean diferentes esferas y estamentos de la sociedad, siendo el sector educativo uno de los más afectados por las diferentes reformas que se han implementado en los últimos años, a raíz de esto, las instituciones educativas han tenido que implementar reestructuraciones a nivel organizativo y pedagógico, lo cual ha modificado la función primordial de la educación pública. Las instituciones educativas se encuentran en procesos de cambios, guiados por nuevos modelos estratégicos orientados a buscar la calidad y excelencia educativa, lo que en muchas instituciones no sucede así, llegar a ser eficiente está en la capacidad real de hacer lo máximo con el mínimo tiempo y energía. Sin lugar a duda que uno de los aspectos a destacar resulta de la necesidad de inculcar en los académicos que hacen labor administrativa y aquellos que dirigen las instituciones educativas, los conocimientos y la actualización permanente respecto a la administración, gestión y planificación estratégica.

La administración nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa nos permite observar la organización, dirección, el control la evaluación y el buen manejo de la misma desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios

La planificación estratégica, es una de las formas como las instituciones de educación superior, encuentran una herramienta para responder a su encargo social con calidad y excelencia académica, debiendo realizarse de manera ordenada y planeada para conducir a las instituciones educativas por un camino más seguro de éxito.

La gestión educativa es relativamente nueva, debido a que se desarrolla en los años ochenta en nuestra América Latina, siendo considerada como una estrategia decisiva y valiosa para la conducción y dirección de las instituciones educativas y adquiere suma importancia en los últimos tiempos, debiendo por ello constituir la clave fundamental y herramienta básica para alcanzar el desarrollo y maximización de la educación peruana, especialmente en la educación superior. Por lo tanto, la gestión estratégica de las instituciones de educación superior debe buscar desde todos los procesos organizacionales el mejoramiento continuo de la calidad educativa, articulados con los grupos de interés tanto de estudiantes, docentes, empresas, profesionales y la comunidad en general.

El trabajo de investigación nos ha permitido conocer los problemas por los que atraviesa el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "San Ignacio" como son la falta de instrumentos adecuados de planificación, desorganización a nivel de docentes y autoridades, malas relaciones humanas, docentes desactualizados en innovaciones pedagógicas y tecnológicas, lo que conlleva a una deficiente administración educativa, por lo que se propone como solución la elaboración de un Modelo de Programación Estratégica Anual, con la finalidad de dar alternativas de solución a los problemas de la institución.

El presente trabajo aborda el siguiente problema: La deficiente Administración Educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "San Ignacio" y frente a esta problemática propone como solución un Modelo de Programación Estratégica Anual.

En correspondencia con el problema, el objeto de estudio de la investigación, se centra en los procesos de Gestión Educativa.

El campo de acción de la investigación lo constituyó el proceso de elaborar y fundamentar un Modelo de Programación Estratégica Anual, con la finalidad de conseguir una eficiente Administración Educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "San Ignacio" - Cajamarca.

Se consideran los siguientes objetivos de investigación:

Objetivo General:

Elaborar y fundamentar un Modelo de Programación Estratégica Anual, sustentado en las teorías de la Gerencia Estratégica Educativa y de la Ciencias de la Educación con la finalidad de

conseguir una eficiente Administración Educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "San Ignacio" – Cajamarca.

Objetivos específicos

1. Identificar los niveles de deficiencias en la Administración Educativa alcanzados en Instituto Superior Tecnológico Público "San Ignacio" de San Ignacio-Cajamarca a través del estudio de los siguientes indicadores: dificultades para satisfacer las necesidades y exigencias intrínsecas y extrínsecas de la institución, la integración de los actores educativos

para el desarrollo de las actividades, en organización y ejecución de programas institucionales; el análisis e interpretación de los mismos permiten conocer el real concreto del estudio.

2. Describir los fundamentos filosóficos, epistemológicos científicos y tecnológicos de la Investigación utilizando las teorías de la Gerencia Educativa Estratégica y de las Ciencias de la Educación que permita elaborar el Modelo de Programación Estratégica Anual.

3. Elaborar y fundamentar un Modelo de Programación Estratégica Anual, que permita superar las deficiencias en la Administración Educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "San Ignacio" - Cajamarca.

Se asume como Hipótesis de Investigación: Si se diseña, elabora y fundamenta un Modelo de Programación Estratégica Anual, sustentado en las teorías de la Gerencia Educativa y de las Ciencias de la Educación; entonces se podría conseguir una eficiente Administración Educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "San Ignacio" – Cajamarca.

En la fundamentación metodológica se ha considerado a esta investigación de tipo tecnológica y en su metodología socio crítica ya que su instrumentación y aplicación está dirigida a solucionar un problema de nuestra realidad educativa.

El aporte teórico de esta investigación consiste en la presentación de una propuesta basada en un Modelo de Programación Estratégica Anual para lograr una eficiente Administración Educativa.

La tesis se organizó en tres capítulos

En el Capítulo I, se presenta el análisis de la realidad problemática, la ubicación de la unidad del estudio, el origen del problema y su evolución histórica y tendencial, sus características y finalmente la metodología utilizada.

El Capítulo II, contiene los referentes teóricos científicos de la investigación, se adecuan los aportes teóricos que tienen relación con la elaboración del modelo teórico y la propuesta.

En el Capítulo III, se presenta el análisis y los resultados de la investigación, así como también la Propuesta.

Finalmente, se da a conocer las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I
ESTUDIO FACTOPERCEPTIBLE DE
LA REALIDAD PROBLEMÁTICA
DESDE EL PUNTO DE VISTA
GEOPOLÍTICO

CAPÍTULO I: ESTUDIO FACTOPERCEPTIBLE DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA DESDE EL PUNTO DE VISTA GEOPOLÍTICO

INTRODUCCION

En este capítulo se describe y explica la naturaleza del tema, las características del medio ambiente, desde el punto geopolítico del espacio geográfico donde se ubica el objeto de estudio. Refiere a la descripción del marco contextual del objeto de estudio desde el punto de vista, político, cultural, científico, tecnológico, social-educativo y económico.

1.1. Ubicación de la Unidad de Estudio

El distrito de San Ignacio, se encuentra ubicado en la parte central y norte de la provincia del mismo nombre, en el Departamento de Cajamarca. Presenta relieve accidentado por las elevaciones y valles que lo forman; su clima es moderadamente templado por pertenecer a la yunga tropical (ceja de selva) con intensas lluvias que disminuyen entre mayo y agosto; la temperatura anual oscila entre 19° a 25° C debido a que se ubica entre los 1350 m.s.n.m.

Para llegar a ser provincia, la localidad de San Ignacio tuvo que pasar por diversos acontecimientos. El 02 de enero de 1857 poco después que Cajamarca fuera elevada a la categoría de Departamento; San Ignacio separándose del Distrito de Chirinos pasó a ser distrito de Jaén. El 14 de noviembre de 1944, la capital de San Ignacio obtiene la categoría de ciudad. El 12 de mayo de 1965, se crea la Provincia de San Ignacio por ley N° 15560 y es promulgada por el Presidente de la República de aquel entonces Arq. Fernando Belaunde Terry, creándose con la misma ley la Sub Prefectura, Juzgado de Primera Instancia y Juzgado de Instrucción, Agencia Fiscal y la supervisión Provincial de Educación.

San Ignacio cuenta con los servicios de teléfono, agua potable, energía eléctrica, telefonía móvil, y el servicio más usado que es el Internet. Su acceso, por vías terrestres se vincula con el resto del país a través de la carretera San Ignacio Jaén, Chamaya que empalma el gran eje vial o Río Marañón y la carretera Marginal de la selva. Del mismo

modo estamos unidos al departamento de Piura, a través de la carretera San Ignacio-Huancabamba.

Dentro de su División Política la provincia de San Ignacio cuenta con 7 distritos: San Ignacio, Chirinos, Tabaconas, Namballe, Huarango, La Coipa, San José de Lourdes. Las actividades económicas de sus pobladores son: la actividad agrícola (café y cacao), y pecuaria (crianza de ganado vacuno), es la principal alternativa de desarrollo en el corto plazo, mientras las actividades de turismo y silvicultura (manejo de bosques), se convierten

en importantes para el largo plazo. También es importante el desarrollo de la apicultura dadas las ventajas comparativas en cuanto a la calidad de miel y polen que se obtiene en la zona. El comercio en la actualidad ha adquirido gran importancia, las actividades comerciales de mayor dinamismo son la venta al por mayor de productos agropecuarios, venta de combustibles, medicamentos, comidas y bebidas. Entre los platos típicos tenemos el shurumbo, el majote, el mote, la conserva, las humitas. Entre las bebidas tenemos la guayusa, el rompopo, etc.

1.2. Evolución Histórica y Tendencial

1.2.1. A Nivel Mundial

La administración educativa en los Estados Unidos tiene más de 125 años de existencia. Se acredita a William Harold Payne, superintendente escolar de Adrián Michigan, el haber escrito en 1875 el primer libro de administración escolar *Chapters on school supervision*. Este libro estuvo prologado por William Harris, superintendente de las escuelas de San Luis, Missouri. A partir de la publicación de ese libro, dio inicio un gran movimiento dinámico y prometedor en la construcción de la disciplina de la administración educativa. Ambos superintendentes fueron los líderes del movimiento de la nueva disciplina y consideraban que la administración y las ciencias de la educación debían estar apoyadas por los logros que se obtuvieran en su estudio e investigación.

Posteriormente, como ocurrió en las ciencias sociales, la administración se ligó al movimiento positivista con el fin de alcanzar el estatus respetable de ciencia.

Uno de los representantes de ese movimiento fue Joseph Rice, pediatra-educador, quien realizó la primera investigación empírica con más de 50 000 alumnos sobre el tiempo dedicado a la enseñanza de la ortografía. Otros representantes del positivismo en la administración fueron Cubberly y Strayer; quienes investigaron la realidad de la administración a través de la técnica de encuestas, el razonamiento inductivo y análisis comparativo de datos. Sin embargo, en palabras de Cubberly, los métodos y técnicas que tenían para realizar sus estudios era aún limitados.

De acuerdo con Willover (1994), uno de los más importantes estudiosos sobre la teoría de la administración educativa durante la década de los 50, la administración educativa, como se estudiaba y enseñaba en las universidades estadounidenses, puso más énfasis en las ciencias sociales como fuente de conceptos y teorías relevantes y con ello se amplió el panorama de la disciplina. Los filósofos del Círculo de Viena, con la lógica simbólica y las ideas de Russell y Whitehead tuvieron gran influencia.

En 1947 se formó el Consejo Cooperativo en Administración Educativa (CPEA), auspiciado por la Kellogg Foundation, el cual tenía el propósito de mejorar los programas preparatorios de administración educativa; también en esta década hizo su aparición la teoría de sistemas en la investigación.

Ante el crecimiento acelerado del CPEA, en 1956 se fundó el UCEA, que es el Consejo Universitario de Administración Educativa, el cual agrupó a 36 universidades que ofrecían el doctorado en administración educativa (Sergiovianni y colaboradores, 1992).

Durante la década de los 60 y hasta nuestros días la administración educativa se caracteriza por su variedad de teorías y enfoques, sin la predominancia de uno sobre otro (Willover, 1994), y en las décadas de los 70 y 80 la administración educativa incorporó la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt, la fenomenología y los métodos etnográficos derivados de los trabajos de la sociología interpretativa. Además de los trabajos de Griffiths y Greenfield, Foster (1986) hizo una importante crítica sobre el estado de la administración educativa. El autor cuestionó el rigor científico neopositivista y la habilidad de la disciplina

para hacer contribuciones significativas; sin embargo, la contribución de los seguidores de esta corriente ha sido más en la crítica de la teoría que en la investigación.

Uno de los trabajos representativos de la incorporación de la etnografía en la disciplina es el de Wolcott (1973): El hombre en la oficina del director, estudio dedicado a investigar las actividades del director de una escuela preparatoria.

Actualmente, las corrientes del neopositivismo y la teoría crítica representada por la Escuela de Frankfurt, la fenomenología y la sociología siguen coexistiendo en la administración educativa. Así, Willover (1994) afirma que las expectativas que se tenían en los 60, acerca de la contribución de las ciencias sociales a la administración, eran muy altas.

Es probable que el estudio sobre la supervisión y administración escolar en México se remonta, al menos, a las décadas de los 30 y 40; décadas en las que Rafael Ramírez produjo sus ideas y reflexiones sobre la gestión educativa. Durante las décadas de los 50 y 60, el tema fue objeto sistemático de estudio en los cursos de perfeccionamiento profesional (concepto más idóneo que el de capacitación) y en los de capacitación para los maestros en servicio que no habían cursado estudios de normal. Al parecer hubo una interrupción abrupta, pues no hay indicios que en las décadas siguientes fuera un objeto importante de estudio y de los cursos de capacitación ofrecidos al magisterio, lo que lleva a pensar que la tarea emprendida por Ramírez quedó interrumpida e inconclusa durante casi medio siglo.

En Gran Bretaña (Mac Gilchrist 1995) ha comenzado a difundirse la planificación del desarrollo, ya que en ese país aún no hay una legislación que exija a las escuelas elaborar un plan de mejora, a diferencia de otros países que tienen como premisa su existencia, como el caso de España, y en algunas naciones se incluyen criterios de inspección utilizados por las oficinas de los niveles educativos. En Gran Bretaña se pugnaba por una orientación y por la necesidad voluntaria de que los centros escolares se adaptaran a un proceso de desarrollo interno; en otras naciones, de forma paulatina, terminó por asociarse con una responsabilidad externa obligada. La planificación del desarrollo de la

escuela puede verse desde perspectivas diferentes y recibir nombres distintos en cada país, como consecuencia de la diversidad de sus orígenes, de la autoevaluación y el análisis basado en la escuela, el desarrollo del currículo y de la voluntad política necesaria para alcanzar una mayor responsabilidad en la mejora de los centros y de los sistemas educativos mismos, lo cierto es que se empieza a buscar una autonomía de los centros escolares para que en un marco de corresponsabilidad se mejoren los resultados educativos.

Por otra parte, el Banco Mundial (Barrera-Osorio, 2010) se ha interesado mucho por la administración escolar estandarizada como un movimiento que ha tomado gran fuerza en la última década como estrategia de los gobiernos para cumplir los objetivos de la Educación para Todos, compromiso contraído en Dakar, y en el que destaca el objetivo seis, que se refiere a mejorar los aspectos cualitativos de la educación lo cual supone

realizar un cambio radical en los sistemas educativos. Al respecto, Barrera-Osorio (2010) apunta:

Alrededor del mundo, los gobiernos están poniendo en práctica una variedad de estrategias destinadas a mejorar la financiación y la prestación de los servicios educativos y recientemente han mostrado un mayor interés en mejorar la calidad y en aumentar la cantidad (en cuanto a tasas de inscripción) de estos servicios. Una de esas estrategias es la descentralización de la toma de decisiones educativas y sus defensores sostienen que dicha descentralización estimula la demanda de una escuela de mayor calidad y garantiza

que se reflejen las prioridades y los valores locales de las escuelas [...] Existen otros nombres para este concepto, pero todos refieren que la descentralización de la autoridad del gobierno central hacia el nivel escolar. La administración educativa descentralizada hace énfasis en el establecimiento escolar individual (representado por alguna combinación de directores, maestros, padres, estudiantes y otros integrantes de la comunidad escolar) como principal autoridad en la toma de decisiones, y sostiene que este cambio en la formulación de las decisiones redundará en un mejoramiento de la prestación de la educación.

En el proceso para comprender el significado del cambio, se interrelacionan ideas en pro de generar una visión clara y compartida acerca de lo que ha de lograrse. Este es un primer paso para emprender acciones de mejora en colectivo. Un gran desafío para aquellos que creen en la necesidad de vincular la eficacia de la escuela y la mejora de la misma resultados educativos y formas de gestión, es identificar los mecanismos mediante estos dos aspectos del conocimiento se entretelen, situación compleja, pero posible; por lo tanto, se continúa en la búsqueda analítica y práctica para contar con elementos certeros que hagan posible coadyuvar con las escuelas a realizar con éxito su proceso de transformación y, por supuesto, a conseguir mejores resultados para todos sus alumnos.

Muchos defensores del cambio educativo están de acuerdo en que su objetivo último es mejorar la calidad del aprendizaje. Mac Gilchrist (1995) sugiere que, además, hay otros objetivos que aparecen como los medios fundamentales para detonar el trabajo en la escuela, mediante ellos la escuela misma puede controlar su propio trabajo. Estos objetivos nodales podrían resumirse en:

- Mejorar la enseñanza y el aprendizaje.
- Incorporar e interpretar las exigencias de una política educativa externa.
- Autorizar a la escuela a hacerse cargo de su propio desarrollo.
- Hacer partícipes a los padres de los compromisos educativos desde el marco legislativo.
- Desarrollar mecanismos que permitan la supervisión y la responsabilidad compartida.
- Precisar los medios para coordinar el apoyo procedente de la estructura educativa.
- Seleccionar un enfoque y herramientas de gestión que puedan ser utilizados por directores para planificar sus procesos y controlar su presupuesto.

En esencia, las escuelas deben saber que se dirigen, en términos de logro y eficacia, hacia la consecución de mejores experiencias de aprendizaje y resultados para los alumnos.

Finalmente, Casassus (2000) apunta que con el modelo normativo se parte de una situación abstracta y determinista, para luego pasar por distintas etapas de concreción y flexibilización, en esta evolución se tiene en primer lugar al sistema en su conjunto, para luego dar lugar a la organización en sus distintos niveles administrativos, para finalmente terminar con las personas que constituyen la organización, todo ello enmarcado en una serie de situaciones flexibles, cambiantes e indeterminadas, que constituyen contextos de desequilibrio, frente a las cuales es necesario hacer ajustes constantes mediante la innovación, para mejorar la gestión educativa; en este sentido, emergen con fuerza las competencias de análisis contextuales que le son propias a las perspectivas estratégica, de calidad total y de reingeniería. Centrémonos en las experiencias de la última década, cuando la administración escolar descentralizada, una de las distintas formas de gestión educativa, ha adquirido relevante importancia por los beneficios que se han registrado en diversas latitudes de nuestro planeta; estos beneficios (Barrera-Osorio 2010) son:

- Más insumos y recursos provenientes de los padres (en efectivo o en especie).
- Uso más efectivo de los recursos, pues quienes toman las decisiones para cada colegio conocen íntimamente sus necesidades.
- Mejora la calidad de la educación como resultado del uso más eficiente y transparente de los recursos.
- Un entorno escolar más abierto y acogedor porque la comunidad participa en su administración.
- Mayor participación de todos los interesados locales en los procesos de toma de decisiones, que contribuyen a las relaciones más colegiadas y de mayor satisfacción para todos.

- Mejor desempeño estudiantil como resultado de menores tasas de repetición, de abandono y eventualmente mejores resultados de aprendizaje.

Durante 2008, el Banco Mundial dirigió un estudio en el que se analizaron más de veinte experiencias con este tipo de gestión educativa denominada administración escolar descentralizada y los resultados pueden consultarse en Barrera-Orsorio (2010), de manera sintética en los siguientes párrafos se presentan los resultados:

África: Ghana y Sudáfrica se incorporaron a una política de mejora en los rubros de la administración escolar, de la capacitación, del control y de la evaluación, a través del programa “Desarrollo Escolar Total”; Kenia desarrolló el programa “APM” (Asociaciones de Padres y Maestros), que sugiere promociones y transferencias de maestros y supervisa los gastos de la escuela y el programa “ETP” (siglas en inglés: Programa del Maestro Adicional) focalizado a las clases de primer grado, donde el maestro tenía que responder y rendir cuentas al comité escolar.

Asia: En Hong Kong, China, se instituyó el programa Iniciativa de Administración Escolar “SMI” (siglas en inglés), otorgando autonomía a los comités de administración escolar para la toma de decisiones referentes al personal y a la administración en beneficio de la ejecución de los planes de estudio; en Camboya, el Proyecto de Mejoramiento de la Calidad Educativa “EQIP” (siglas en inglés) financia diversos elementos, a partir de una

lista de prioridades; y en Indonesia el Programa Asistencia Operativa Escolar “BOS” (siglas en indonesio) promueve las donaciones a escuelas, en donde el comité escolar sólo puede tomar decisiones con respecto a los gastos operativos.

Medio Oriente y África septentrional: Israel incorpora la administración escolar descentralizada, promueve que las escuelas establezcan objetivos bien definidos, un plan de trabajo claro y que realicen seguimiento y evaluación, para ello las escuelas pueden manejar parte de su presupuesto y tienen autoridad sobre algunos aspectos laborales y en el establecimiento del consejo escolar; Qatar impulsó un sistema de escuelas independientes que reciben financiamiento con

la responsabilidad de mejorar la calidad de la educación a través de “lineamientos de contrato”.

1.2.2 A Nivel Latinoamericano

Desde el punto de vista conceptual, la gestión de la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico de las ciencias sociales y se inserta en el curso del desarrollo histórico de América Latina examinado en el contexto de sus relaciones internacionales. En ese sentido, partimos de la premisa que los problemas y desafíos que los países de América Latina enfrentan hoy en la práctica de la educación y en su administración se comprenden a medida que se examinan en el contexto de las fuerzas económicas, políticas y culturales en el interior de cada nación y en el ámbito de sus relaciones de interdependencia internacional. Sin embargo, dentro de ese conjunto de interrelaciones, se afirma la tesis de que la gestión de la educación tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad. En ese sentido, es posible definir la especificidad de la administración de la educación como campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en la sociedad democrática.

La primera preocupación es contextualizar el estudio de la gestión educativa en América Latina, examinándola en el ámbito de su historia política y cultural. Este ejercicio se fundamenta en la hipótesis de que el actual estado del conocimiento en el campo de la

administración de la educación no es un hecho gratuito; por el contrario, es el resultado de un largo proceso de construcción histórica del cual todos participamos.

Este proceso de construcción se divide en cinco etapas consecutivas, que corresponden a cinco enfoques conceptuales y analíticos diferentes para estudiar el proceso de construcción, desconstrucción y reconstrucción del conocimiento

en la administración de la educación latinoamericana. Se hace referencia al enfoque jurídico que dominó la gestión de la educación durante el período colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo; al enfoque tecnocrático del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial; al enfoque conductista de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación; al enfoque desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra; y al enfoque sociológico de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

Es importante reiterar que esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico dominante de las ciencias sociales aplicadas. El estudio de las nuevas tendencias en la gestión educativa, que hoy se encuentra incluida en nuestra agenda de debates, también se inscribe en ese movimiento y, como tal, debe beneficiarse de las lecciones del pasado, comprometerse con la solución de los problemas del presente y anticiparse a las necesidades y aspiraciones del futuro. ¿Por qué? Porque la historia no finalizó ayer ni comenzó hoy. Más bien diría que hoy estamos escribiendo un nuevo capítulo de una larga obra político-pedagógica en permanente construcción.

Hoy, como en el pasado, se observa que los estudios y experiencias en el campo de la administración de la educación se insertan en el movimiento general de las ciencias sociales y políticas. En la gestión de la educación, del mismo modo que en el gobierno de la sociedad, las experiencias existentes destacan la importancia de la democracia como forma de gobierno y de la participación como estrategia administrativa. Asimismo, en la administración escolar y universitaria, como en la administración pública y empresaria, existe un consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión y de sus procesos y servicios. Sin

embargo, no existe consenso sobre la naturaleza de la calidad y de sus estrategias de aplicación en distintas especialidades del quehacer humano, como se verá más adelante. Estudios recientes y experiencias innovadoras en el campo de la educación insisten en la necesidad de que la escuela, al igual que la comunidad local, se debe autogobernar, conquistando mayores niveles de autonomía y descentralización administrativa. Esta orientación política implica renovadas estrategias de participación ciudadana en la gestión de los sistemas de enseñanza y en la administración de las escuelas y universidades.

Esta evaluación revela como la tradicional administración tecno burocrática de orientación positivista y funcionalista adoptada en el sector público y en la educación latinoamericana tiene como objetivo alcanzar el orden y el progreso racional, la reproducción estructural y cultural, la cohesión social y la integración funcional en la escuela y en la sociedad. La evaluación muestra, también, que la administración tecno burocrática así concebida tiene componentes autoritarios y, como tal, limita el espacio para la promoción de la libertad individual y la equidad social. Su carácter normativo y jerárquico inhibe la creatividad y dificulta la participación ciudadana en la escuela, en la universidad y en las organizaciones sociales en general.

En una versión superadora de las teorías tradicionales de gestión educativa adoptadas en la sociedad occidental, se desarrolló una construcción integradora de administración de la educación, preocupada por satisfacer, simultáneamente, las necesidades individuales y las exigencias colectivas de la ciudadanía en términos de utilización de los servicios educativos. La construcción integradora de gestión educativa está apoyada en los principios del liberalismo social adoptado actualmente por las fuerzas liberales abiertas a la problemática social.

En el lado opuesto, las décadas del setenta y ochenta fueron testigos de una nueva efervescencia intelectual liderada por los teóricos críticos en las universidades y asociaciones de educadores de América Latina. Ese esfuerzo intelectual, basado en una

copiosa literatura europea y norteamericana, dio origen a una teoría crítica de educación y de gestión educativa, cuya influencia político-pedagógica no debe ser subestimada.

La evaluación de los enfoques críticos de administración de la educación muestra también que la preocupación prioritaria por denunciar la situación social y educativa de los países sin duda una contribución históricamente importante a veces ha descuidado la definición y aplicación oportuna de soluciones educativas viables para ampliar las oportunidades educativas y elevar el nivel de calidad de vida y de educación de la ciudadanía. En verdad, el camino desde la evaluación crítica de la realidad organizativa y administrativa en la educación hacia la aplicación de propuestas efectivas de acción humana colectiva en la escuela y la universidad, continúa siendo un gran desafío para la gestión educativa.

En un esfuerzo de superación intelectual, los pensadores críticos tratan de concebir, partiendo del legado histórico de Paulo Freire, una construcción dialógica de administración de la educación que rescata el criterio de totalidad y se identifica con los principios actualmente adoptados por las fuerzas comprometidas con la reconstrucción de la perspectiva socialista y de la naturaleza de civilización humana que ella implica. En resumen, la evaluación de la experiencia educativa latinoamericana de las últimas décadas revela que todos necesitamos aprender, los unos de los otros, con la meta colectiva de concebir perspectivas intelectuales socialmente válidas y culturalmente relevantes que sirvan de guía para la investigación y la práctica en la administración de la educación.

1.2.3 A Nivel Nacional

Ongaro (2011) señala que la juventud peruana constituye un tema de indudable importancia política y de especial interés por parte de los científicos sociales en los últimos años. El Perú es un país joven. A principios de los años 90 se estima que el 60% de la población es menor de 24 años. Los jóvenes (comprendidos entre los 15 y 24 años) constituyen la quinta parte del total nacional, es decir más de un millón y medio de peruanos. Además, esta juventud crece a un ritmo

superior que el resto de la población. La mayor parte vive en las ciudades (70%, de los cuales el 43% corresponde a Lima) (Julio Carrión, 199 I La juventud popular en el Perú).

Uno de los fenómenos más significativos que atañen a la juventud ha sido la “explosión educativa” ocurrida en las últimas décadas. La tasa de escolaridad (de 6 a 14 años) saltó de 30% a 90% entre 1940 y 1981. Este último año, la tercera parte de los jóvenes de 18 a 23 años estaba matriculada en una institución educativa. Como observa Julio Carrión, este porcentaje ocupa el cuarto lugar más alto en América Latina, por encima de países más desarrollados como México, Brasil o Venezuela. Con ello, el nivel educativo de la juventud se ha incrementado notablemente, sobrepasando el de los adultos.

En 1981, casi la mitad de los jóvenes ha alcanzado el nivel de educación secundaria; este porcentaje sube a 60% en las ciudades.

A lo anterior, siguió la expansión universitaria. El número de universidades pasó de 10 en 1961 a 75 en la actualidad (2002); en este lapso la población universitaria se quintuplicó, llegando a cerca de 400 mil a fines de los años 80; la tasa de escolaridad universitaria (referida a la población de 20 a 24 años) alcanza el 18%⁵. Esta expansión, sin embargo, no llega a cubrir la creciente demanda. En 1988, postularon 330 mil jóvenes a las universidades del país; de éstos ingresaron 70 mil. Si en 1960, uno de cada tres postulantes ingresaba, hoy lo hace uno de cada cinco. A ello contribuye, por un lado, la creciente presión

social proveniente de las generaciones con mayores niveles de escolaridad y por otro lado los efectos de la crisis económica.

La crisis no ha detenido las expectativas de los jóvenes hacia superiores niveles educativos. La población incorporada en el sistema educativo sigue creciendo. En cambio, los recursos del Estado destinados a este sistema se han estancado desde hace veinte años, y se han reducido, aproximadamente, del 3% al 2% del PBI entre mediados y fines de los años 80. Las condiciones materiales de la enseñanza y del aprendizaje en la mayoría de los centros educativos se han deteriorado considerablemente. Muchos jóvenes no ven futuro en su patria y buscan emigrar a tierras que puedan ofrecerles mejores oportunidades.

Los estudios constituyen la ocupación principal de la vastedad de los jóvenes. Sin embargo, una parte importante de ellos -cerca del 40%- trabaja, o busca trabajo. Cabe señalar que esta proporción ha venido disminuyendo en las últimas décadas como consecuencia de la expansión de la escolaridad. Sin embargo, la crisis obliga a muchos jóvenes buscar o crearse algún empleo para subsistir. En la actualidad, estas dos tendencias contrarias se compensan y es probable que la tasa de incorporación de la juventud en la población económicamente activa siga alta en los próximos años.

Las nuevas generaciones ocupan una posición particularmente desventajosa en el mercado de trabajo. Se encuentran entre los más afectados por el desempleo, el subempleo y la inestabilidad laboral. La proporción de jóvenes en condición de desocupados triplica la de los adultos. Varias investigaciones han demostrado que los niveles de educación contribuyen a elevar un poco la tasa de «empleo adecuado» (definido principalmente como empleo remunerado por encima del Ingreso Mínimo), pero no influyen positivamente sobre las tasas de ocupación: es decir, los jóvenes con mayor grado de escolaridad presentan superiores niveles de desempleo abierto (Ramos 1986). Encontramos aquí la expresión de una contradicción social que involucra a los sectores jóvenes más sensibles a la movilidad social y más directamente afectados por la incapacidad de una economía capitalista periférica en crisis como la peruana, de incorporar a las nuevas generaciones en su modelo de desarrollo.

La contradicción a la cual nos referimos incide de manera compleja sobre la conducta de los jóvenes, generando entre ellos diversos tipos de respuestas, según el medio social de

donde provienen, sus niveles de expectativas, el tipo de estudio que alcanzan y las oportunidades de trabajo que encuentran.

Estas respuestas pueden analizarse en torno a dos variables: por un lado, el grado de integración o exclusión social de los jóvenes (en referencia a los estudios y el trabajo y a los medios de vida); por otro, el tipo de actitud de estos jóvenes ante lo que la sociedad le ofrece; actitud que varían entre una participación (cooperativa o conflictiva) en los valores, objetivos y medios institucionales

existentes y una opción de ruptura radical con el sistema, pasando por comportamientos definidos en términos de anomia (rupturas de normas, divorcio entre normas culturales y normas institucionales) (Eduardo Valenzuela, 1984 y Francios Dubet, 1987).

El proceso previo a la entrada de los jóvenes a la actividad laboral es un aspecto descuidado en los actuales estudios sobre la juventud. No basta señalar las frustraciones que se derivan de las carencias de la educación y de las ofertas de empleo. La juventud no puede ser reducida a una variable demográfica ni a un factor de desestabilización social y de violencia; debe ser entendida, ante todo, como un conjunto de sujetos que tienen que actuar para asumir nuevos retos generacionales en la historia (Karl Mannheim (1952) *Essay on the sociology of knowledge*). Es necesario tomar en cuenta cómo los jóvenes elaboran sus proyectos y estrategias de vida a partir de las oportunidades y carencias existentes, cómo adecúan sus deseos con la realidad, cómo ven los problemas del país, cómo enfocan su realización personal y futuro profesional. Nos parece que el mundo de los Institutos Superiores Tecnológicos es apropiado para aproximarnos a un amplio sector de la juventud de clase media y popular destinada a ocupar un lugar importante en el mercado de trabajo y los procesos productivos del país. Todas estas razones históricas tendenciales exigen propuestas administrativas de mayor éxito.

El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos.

Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes; hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros. También hay quienes postulan que para la transformación de la gestión educativa en el Perú es necesario superar la concepción pedagógica de la educación.

Otros entienden por gestión educativa el manejo del conocimiento, creen que la gestión de una escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, es decir el de promover la construcción del propio aprendizaje.

Hay también quienes identifican gestión como administración, hasta considerarlo sinónimos: pero la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete.

En el Perú, esos factores asociados al éxito de las transformaciones educativas logran un desempeño muy bajo. Tenemos un Ministerio de Educación fuertemente centralizado en decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía, utilizando un

lenguaje muy diferente al de los profesores y directores, sin planes de largo plazo, con un 90% de personal contratado y sin una carrera pública atractiva para trabajadores docentes y

administrativos que reconozca el mérito y que tenga en la rendición de cuentas y la evaluación, las herramientas para capacitar y definir la permanencia de aquellos más eficientes y comprometidos.

Entre las acciones que corresponde a la Institución Educativa tenemos:

- Tomar las decisiones y acciones en materia pedagógica, institucional y administrativa de la educación.
- Organizar la Institución Educativa.
- Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el PEI y el Plan de trabajo.
- Diversificar el currículo básico.
- Organizar los equipos pedagógicos.
- Definir los métodos de enseñanza-aprendizaje.

- Evaluar su presupuesto.
- Evaluar, conjuntamente al personal docente y administrativo para su ingreso, ascenso y permanencia en el servicio.
- Rendir cuentas y presentar informes de su gestión a la comunidad distrital.

Finalmente, la calidad de la Administración Educativa depende de nuestros cambios de actitudes y en la capacidad de innovación que estemos dispuestos a introducir en nuestras Instituciones de Educación Superior.

1.3.Contexto de la realidad institucional

Uno de los problemas importantes que se reflejan en la institución es la parte pedagógica; en el sentido que los procesos pedagógicos no se orientan a la formación integral de nuestros estudiantes a tener un desarrollo educativo eficiente. Por todo ello es necesario identificar y analizar la problemática pedagógica de nuestros docentes y orientarlos a la solución eficiente en tiempos establecidos.

Asimismo se debe manifestar que actualmente, los docentes del IESTP “San Ignacio”, en su gran mayoría, no son pedagogos, lo que da origen a que los Procesos de Enseñanza Aprendizaje no tengan los resultados profesiográficos esperados, orientándose meramente a brindar una dimensión instructiva en el educando; por lo que es importante capacitar y concientizar a los docentes, a que tengan que prepararse en el aspecto pedagógico, ya que sin ello estamos descuidando las otras dos dimensiones como son el educativo y desarrollador trayendo consigo consecuencias pedagógicas nefastas, dado que las nuevas reformas educativas en el nivel superior involucran estas dimensiones con mucho más énfasis.

También hay que mencionar que los directores han sido absorbidos por la rutina y la monotonía de tal forma que se han convertido en tramitadores de documentos, dejando de lado su rol principal, que viene a ser el de dirigir una Institución Educativa, cuyo fin supremo viene a ser la formación integral de los estudiantes, generando un pésimo servicio educativo, porque no se planifica, ejecuta, controla ni evalúa el quehacer educativo a nivel pedagógico e institucional.

A través del recojo de información del diagnóstico institucional podemos observar lo siguiente:

- Los directivos laboran solo por encargo para el cumplimiento de sus funciones, esto genera inseguridad, falta de incentivo, poca identificación.
- Impera lo rutinario, en un alto número de docentes reticentes a los cambios.
- Inadecuada gestión administrativa y pedagógica de los procesos técnicos, pedagógicos, administrativos, organizacionales.
- Ausencia de convenios estratégicos interinstitucionales.
- Carencia de un Sistema Informático para la Administración y la parte técnico pedagógica.
- Escasa proyección a la comunidad local y distrital de las carreras técnicas en capacitación para actividades productivas y empresariales.
- Considerable porcentaje de profesores no se están permanentemente actualizados.
- Escasos proyectos de desarrollo, producción e inversión en la institución.
- Desorden en la planificación del presupuesto y uso de recursos propios.
- Los laboratorios requieren equipamiento de herramientas e insumos, mantenimiento, repuestos e innovación que asegure una buena formación profesional técnica de los alumnos.
- Escasa identificación de los docentes con su institución.
- Escasa vinculación de los docentes en el sector empresarial.
- Material bibliográfico en mal estado o insuficiente en biblioteca de la institución.
- Falta de un sistema de seguimiento de los egresados.
- Laboratorios y áreas de cultivo agrícola subutilizadas por falta de proyectos.
- Escasa planificación de actividades empresariales al interior de la institución.

- En el instituto no existen las condiciones adecuadas para el desarrollo de actividades empresariales.
- Las actuales relaciones interpersonales y la identificación con la institución no garantizan la implantación de futuros proyectos y programas de desarrollo.
- Los ingresantes carecen de los criterios fundamentales para las carreras técnicas y no cuentan con buena formación en valores.
- La institución no cuenta con un plan general de capacitación para sus trabajadores.
- Los empresarios calificados y exitosos no son convocados para participar en el diseño de contenidos del plan curricular que obedezca al perfil profesional técnico que se requieren.

(FUENTE: Proyecto Educativo Institucional del Instituto Superior Tecnológico Público "San Ignacio" - 2014 - Cajamarca.).

Con estos antecedentes se observa el poco conocimiento de los Modelos de Gestión Educativa que repercuten en una inadecuada Administración Educativa e incide en el verdadero cumplimiento del rol de las instituciones y de las expectativas comunitarias, así como en la Planificación Institucional. Todo esto implica un trabajo improvisado, poco organizado y fundamentalmente este no cubre las expectativas institucionales. Por ello, es indispensable que se busque alternativas y estrategias de solución para cubrir las necesidades de la institución en cuanto a una mejora dentro del campo administrativo y académico, la integración de los actores educativos para el desarrollo de las actividades y vinculación con la colectividad; este logro ayudará a que la institución cuente con una planeación estratégica actualizada que permitirá definir un norte para el Instituto y fundamentalmente determinar las acciones necesarias para establecer proyectos de mejora académica, administrativa, financiera, de infraestructura y materiales.

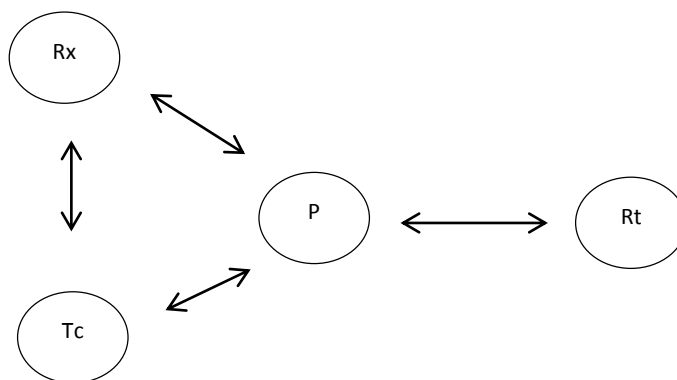
1.4. Metodología de la Investigación

1.4.1. Tipo de Investigación

Se orienta bajo los principios de la teoría Socio – crítica; porque no sólo se plantea el estudio de la situación problemática dada, para generar un conocimiento, sino que se propone una solución social. En ese sentido se plantea el estudio de: DEFICIENTE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DEL INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR TECNOLOGICO PUBLICO "SAN IGNACIO" - CAJAMARCA (Variable dependiente) y se propone como solución: un MODELO DE PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA ANUAL (Variable independiente), fundamentado en las teorías de la Gerencia Estratégica Educativa y de la Ciencias de la Educación.

1.4.2. Diseño de la Investigación

Socio – Critico



LEYENDA:

Rx: Realidad estudiada

Tc: Teorías científicas

P: Propuesta de solución

Rt: Realidad transformada.

1.4.3. Estrategia de Registro de Análisis

Técnicas de Gabinete

Se utilizarán fichas bibliográficas, de resumen, comentario, textuales que servirán para sistematizar el marco teórico de la investigación.

Técnica de Campo

Se utilizarán instrumentos diversos, que permitirán recoger información pertinente en relación a las variables en estudio.

Para el procesamiento de la información se utilizará la estadística descriptiva e inferencias al 95% de confianza, con un 5% de error.

Para las encuestas, entrevistas y aplicación de instrumentos a la población estudiantil, docente y administrativa se cuenta con el apoyo de las autoridades de la Institución.

Procesamiento de Datos y Análisis Estadístico

Siendo la evaluación cuantitativa y cualitativa se usará el análisis estadístico Descriptivo Inferencial. Además, se usarán técnicas cualitativas de sistematización, observación sistemática.

1.4.4. Población y Muestra

Población

23 docentes Nombrados y Contratados,

3 Administrativos

450 estudiantes en el I.E.S.T.P "San Ignacio"

Muestra

23 docentes entre nombrados y contratados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se revisarán los aportes de las teorías de la Gerencia Estratégica Educativa y de las Ciencias de la Educación, las cuales constituyen el fundamento científico para organizar y direccionar la propuesta del presente estudio.

2.1. Base Teórica Conceptual

2.1.1. Administración

El origen de la administración es relevante debido a su antigüedad; es una actividad que está cargada de necesidades, realizada desde el principio de los tiempos para ayudar al ser humano a ordenar la realidad social; luego, con el tiempo, aparece la administración moderna, la cual se enfatiza en organizar y dirigir el trabajo que se realiza de manera individual y colectivo de forma eficiente en las instituciones, empresas y organizaciones para el cumplimiento de cada una de las metas propuestas desde la administración.

A principios del siglo XX, se destaca Henry Fayol como la primera persona en formular una teoría de la administración, basada en las funciones y la estructura que debe tener una organización para ser eficiente. Fayol parte de un enfoque global y universal de la empresa, de tal manera que, aún en el tiempo actual se continúa implementando sus teorías y procesos para el buen funcionamiento de las empresas.

Otro teórico que realizó aportes a la administración fue Taylor, en palabras de Hernández (2008):

Se ha calificado a Frederick W. Taylor como padre del movimiento científico, por investigar de forma sistémica las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico. El estudio de dichas operaciones lo realizó a través de la observación del trabajo de los operarios.

Se entiende la Administración, según Correa (1997), como: una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas relacionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr.

La administración cuenta con unos procesos fundamentales que permiten llevar a cabalidad el logro de los objetivos y metas propuestas dentro de la organización.

Podemos hablar entonces, de la planeación como el primer proceso a desarrollar, es allí donde nos preguntamos ¿qué queremos hacer?, a partir de un planteamiento claro de la misión, la visión y las estrategias para el logro de los objetivos establecidos.

El segundo proceso es la organización, es en esta donde establecemos el ¿cómo se va hacer?, con una distribución adecuada de todos los recursos financieros, técnicos, materiales y humanos.

La dirección es el tercer proceso a llevarse a cabo en los procesos administrativos, se debe garantizar que las actividades se desarrollen tal cual se planearon y se organizaron, además de tener una buena orientación y seguimiento a las tareas ejecutadas.

El último proceso es el control, traducido en la evaluación y verificación con respecto a que las actividades, esto es, si se ejecutaron conforme a la planeación, organización y dirección. El control nos permite corregir posibles desviaciones que hubieran evitado lograr los resultados esperados, es por eso que en este proceso nos hacemos la pregunta ¿qué se hizo?.

2.1.2. Administración Educativa

Según Salazar “la Administración Educativa ha sido siempre una actividad natural de la sociedad pues cumple una función que le ha permitido al ser humano, mayor efectividad en el trabajo productivo, asegurando su propia

subsistencia y posibilitándole transformar la realidad en la que se desenvuelve” (Salazar, 2000).

En la Administración Educativa son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, construyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que desea controlar.

Los directores de las Instituciones Educativas, manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opción para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Para lograrlo, se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son: la definición del que, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las instituciones educativas, alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y al nivel interno de la organización que le afectan los resultados, para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo periodo, definir el cómo, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

Todo el proceso administrativo tiene un soporte en la organización escolar: los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio.

El autor Rodríguez Néstor (2004), resalta que “todo proceso administrativo de personal depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión, de la filosofía administrativa y, sobre todo, de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo.

En la Administración Educativa encontramos etapas administrativas ya que se menciona elementos como la planificación, organización, dirección, control; las mismas que encontramos como herramientas o elementos administrativos que sirven para establecer de mejor manera las, estrategias, objetivos y metas que conllevan plenamente al desarrollo estratégico de la administración educativa.

La Administración Educativa realiza funciones complejas y diversas en la medida de la complejidad del sistema educativo que administra, entre ellas:

- Adecuar y desarrollar los planes y programas formulados en los niveles superiores.
- Estudios de base para la definición de objetivos y políticas.
- Cumplimiento de la normatividad académica y administrativa.
- Elaboración y aprobación de planes y programas (en base a los objetivos y políticas).
- Generación de recursos económicos adicionales al presupuesto.
- Administración integral (formación, desarrollo y bienestar).
- Formulación y adopción de decisiones estratégicas de trascendencia institucional.
- Control del cumplimiento de las políticas y por lo tanto de los planes, programas, decisiones y objetivos nacionales.

El cumplimiento de estas funciones, se efectúa mediante las funciones administrativas o gerenciales consistentes en: planificar, organizar, dirigir, controlar, cuyas características.

La naturaleza, diversidad, complejidad y trascendencia de las actividades en torno a la educación permite aseverar que su administración debe caracterizarse por ser:

- Planificada, en cuanto que el desarrollo armónico y sostenido de la educación requiere de planes en las diferentes áreas de la institución educativa.
- Controlada, a fin de medir y garantizar el cumplimiento de las actividades académicas y administrativas.
- Coordinada, en razón de que la horizontalidad de la función educativa requiere una concordancia y armonización no solo de las áreas de la institución, sino también con todos los sectores y entidades que desarrollan este servicio.
- Interdisciplinaria, por cuanto la educación, al haber dejado de ser actividad de una sola profesión, requiere del esfuerzo de diversos especialistas.
- Dinámica, de manera que la toma y ejecución de decisiones sea lo más rápida, flexible y eficaz posible.
- Innovadora, para introducir nuevos métodos y procedimientos pedagógicos o administrativos, así como para posibilitar o apoyar los cambios estructurales.
- Participativa, para lograr aportes de docentes, alumnos y padres de familia, inclusive de otros grupos sociales y de la comunidad.

Siendo la Administración de la Educación una derivación de la administración general consideramos perfectamente viable la aplicación de sus diversas técnicas, procedimientos e instrumentos al campo de la educación.

Generalmente la Administración Educativa está inmersa dentro de los procesos gerenciales, pero ha sido vista como simples programas, queremos expresar que esto, no ha sido objeto de un estudio formal y que generalmente los conocimientos se obtienen en forma fragmentada y difusa.

La Administración Educativa está basada en algunos principios tradicionales y generalmente aceptados:

- El administrador de cualquier organización debe tener buen nivel de conocimientos técnicos del campo o área que dirige.

- Todo lo abarca el arte o ciencia de la Administración se aprende y se enseña mejor en la aplicación práctica a situaciones específicas, por ejemplo, existe una gran diferencia entre los trabajos y funciones de un director de un hospital y un administrador educativo.
- La Administración, como conjunto de prácticas y acuerdos, no es ni una disciplina académica, ni una profesión.

La Administración Educativa necesita urgentes innovaciones, los observadores del escenario educacional comentan a diario sobre la tendencia de las instituciones al inmovilismo; sin embargo, es evidente para todos, son necesarias aires nuevos de cambio

fundamentados en principios científicos con una mente abierta a la realidad de los centros educacionales.

La Administración Educativa se constituye en un elemento vital y motivante del éxito de los procesos educativos, es un hecho incuestionable. La presencia de recurso humanos con roles y responsabilidades diversos en el fenómeno educativo implica, por parte de la gestión administrativa una serie de políticas y estratégicas fundamentales en el respeto a la personalidad humana y a su dignidad y enmarcadas en esquemas reglamentarios respetuosos y valorativos de la creatividad y capacidad de gestión del recurso humano.

La Administración es una de las actividades sociales más determinantes de la eficiencia del fenómeno educativo, a sabiendas de que los recursos de por sí y considerados aisladamente no son otra cosa que agentes pasivos. Es necesario entonces la gestión administrativa cuyo rol deberá concretarse a combinar y coordinar eficazmente dichos recursos, a través de una acción sana y activa.

La necesidad de un dominio del conocimiento ético por aporte de quienes desempeñan roles administrativos a cualquier nivel se fundamenta en el hecho cierto de tener que dinamizar procesos de acción con el concurso y participación de un elemento humano diverso.

El administrador que posee la capacidad de suscitar a su personal conductas de elevado nivel ético, la gestión administrativa que lidera, indiscutiblemente

logrará estimables niveles de eficiencia, de colaboración, de creatividad, de entrega y, sobre todo de óptimas relaciones humanas.

En el ámbito educativo, roles tan importantes como son lo del maestro, los del personal administrativo y de servicio, los del alumno, necesitan de una orientación y gestión administrativa, estimulantes y motivantes.

2.1.3. Gerencia Educativa

“El término gerencia aparece a partir del siglo XIX, simultáneamente con el auge de las empresas y de los negocios. Este término significa gestión y, a su vez, gestión significa administración. Gerencia es, pues equivalente a administración” (Ramírez, 2005.)

La gerencia educativa, es una práctica social que genera transformaciones en las organizaciones, lidera el proceso de interpretación de los objetivos propuestos por la organización escolar y se transforman en acciones organizacionales a través de la planeación, organización, dirección y el control de todos los esfuerzos institucionales, mediante el trabajo cooperativo de las personas que desarrollan actividades con objetivos predeterminados.

La gerencia educativa puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, de modo que en la labor cotidiana del proceso enseñanza-aprendizaje, llegue a mostrar indicadores de calidad en la formación de los estudiantes. Cuando el gerente educativo no conoce su IE, difícilmente puede generar estrategias de mejora. También se refiere a la consideración de la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y a los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente; por lo mismo, no se trata solo de ejecutar un plan o de planificar sobre el papel actividades, la gerencia educativa articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón del ser del mejoramiento continuo, de la calidad y de la pertinencia de la educación para todos.

El primer problema que debe resolver un gerente educativo es el del personal administrativo, antes que el de los estudiantes, ya que se debe potencializar en ellos el incremento cualitativo que muestra una persona en el orden físico, cognitivo, social y moral.

Se presentan algunos estilos gerenciales:

- Gerencia social, es aquella que trata principalmente los proyectos sociales.
- Gerencia estratégica, es todo lo encaminado hacia la misión, visión y objetivos de una empresa.
- Gerencia integral, es aquella que requiere resultados y se basa en la productividad y cumplimiento de objetivos.

2.1.3.1. Hacia un modelo de gerencia educativa

Es evidente que, para lograr un buen modelo de gerencia, el gerente educativo debe tener presente lo necesario para lograr las metas y los objetivos que se propone desde la visión que desea para la institución educativa.

Para el trabajo en equipo, es importante que el gerente asigne responsabilidades a su grupo de trabajo, lo cual es esencial dando un voto de confianza al colaborador porque ratifica su capacidad de asumir obligaciones, trabajar en pro del logro de los objetivos, y finalmente, evaluar qué tan productiva es su empresa educativa, para así perfilar su personal y ubicarlo donde logre su mayor productividad.

El gerente también tiene la misión de generar un ambiente donde predomine la colaboración como ese apoyo para un mejor desempeño de las funciones que den cuenta de un mejor desarrollo de la institución educativa. Esta colaboración no se debe percibir en ningún momento como una competencia dentro del equipo de trabajo, y por eso es importante que el gerente tenga bien claras sus funciones y las del resto

del equipo, con el fin de realizar una asignación equitativa de tareas y responsabilidades que generen jerarquías en los empleados, pues todos tienen un rol en el momento en que su colaboración es necesaria para alcanzar las metas propuestas.

Betancourt (2004) plantea un principio que el gerente educativo debe tener presente para la creación de un modelo gerencial:

El líder está en permanente observación de su empresa y su entorno para asumir las estrategias oportunas que garanticen la continuidad de su empresa, es un buen líder; pero cuando, además alimenta su visión con el punto de vista de sus seguidores validando con esos aportes el suyo propio, mejorándolo en beneficio de todos, es un líder inigualable.

Cabe resaltar la importancia de que el gerente educativo tenga la capacidad de resolver los problemas que se le presentan en su institución educativa, siempre con un enfoque hacia el futuro, aprendiendo de las situaciones pasadas y presentes; y corrigiendo de manera tal que le permita sostener su institución en un ambiente de bienestar y prosperidad para un bien común.

2.1.3.2. Los Gerentes Educativos y las Instituciones

Los gerentes educativos deben ser personas que tengan diferentes rasgos característicos para que se genere un impacto y proporcionen los elementos necesarios a todas las personas que hacen parte de la comunidad educativa; es el gerente quien se encarga de orientar y direccionar al personal y los recursos, es además, el promotor de cada una de las acciones que se generan a nivel pedagógico y administrativo, por lo cual, un gerente debe reunir liderazgo, toma de decisiones, compromiso, manejo de relaciones interpersonales y además, ser capaz de escuchar.

El mundo es cambiante y conlleva a nuevas experiencias, donde la institución educativa debe estar en constante evaluación de sus procesos, para permitir una reingeniería en sus planes, programas y proyectos, dando cumplimiento a las expectativas que las nuevas generaciones traen.

La administración educativa ayuda a conocer de forma más profunda lo que debe tener una institución, es el paso a paso de la construcción, desde los documentos que la ley exige, hasta la creación de una empresa. Las personas que piensan las instituciones deben tener claros los parámetros de legalización y constitución, realizando una retroalimentación con el trabajo de los directivos, un diagnóstico previo del tipo de población que va atender, los procesos de evaluación y control de los proyectos. Así lo manifiesta Peinado (2007), “Organización administrativa: corresponde a las estructuras organizativas, sistemas confiables de información, mecanismos de gestión que permitan ejecutar procesos de planeación, administración, evaluación seguimiento de currículos y diferentes servicios y recursos.

El administrador educativo debe velar por el desarrollo coherente y eficaz de cada uno de los servicios que se presentan a la comunidad educativa; pero cuando se delega una función y la persona no tiene el perfil, se pueden generar vacíos en el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

Es importante que las personas que forman parte de la organización, realicen continuamente los procesos de planeación, estos derivan los cronogramas de actividades con todo lo concerniente al desarrollo de un proyecto. Buscando mantener una adecuada ejecución, el control aparece como uno de los pasos que se deben tener en cuenta permanentemente, cuando se tiene un proyecto, ya que este busca revisar las acciones que se plasmaron desde el inicio en la planeación, para luego evaluarlas y reorientarlas o si están muy bien, encaminadas y terminarlas con éxito.

2.1.4. Gestión Educativa Estratégica

Desde el punto de vista de la semántica, gestión implica el procedimiento mediante el cual se canaliza y focaliza un determinado conjunto de conocimientos, en otras palabras, conduciendo un ámbito del saber humano o de un sistema técnico administrativo. Además, desde una perspectiva técnica, es entendida como la serie de operaciones y actividades vinculadas a la orientación de los recursos disponibles para conseguir los objetivos propuestos y, así, delimitar las metas específicas.

Alvarado (1999), sostuvo que se puede precisar el concepto de gestión como: “la puesta en práctica de un grupo de técnicas, instrumentos y procedimientos en la disposición de los recursos y el desarrollo de las actividades llevadas a cabo institucionalmente”.

Dada la naturaleza sistematizada y estructurada de la gestión, es posible discernir dos aspectos particulares en su constitución. Por un lado, se encuentra la dimensión estratégica, que atañe a los objetivos propuestos y a las metas que se desean conseguir. Por otro lado, la dimensión operativa se relaciona con la puesta en práctica de actividades específicas para alcanzar dichas finalidades. De allí que, en suma, la gestión refiere la planificación y la consiguiente ejecución de actos en aras de lograr un objetivo determinado y, con ello, obtener el resultado deseado a partir de dicha propuesta.

En la actualidad el reto es complejo ya que se requiere empezar a propiciar la creación de un nuevo modelo para administrar y gestionar el funcionamiento de los centros educativos, en donde el eje central sea el desarrollo de capacidades, habilidades, destrezas humanas, para responder a las nuevas tareas y saber llevarlas a cabo en un contexto social diferente y cambiante.

Por lo que se trata de construir un modelo de gestión educativa estratégica con una visión transformadora de los viejos esquemas de administración y organización, y de rediseñar las competencias de los nuevos profesionales que demanda la sociedad.

Esta transformación supone transitar a partir de un modelo de administración

educativa arraigado en el pasado, hacia un modelo con una perspectiva del presente hacia el futuro. Ya que sólo la transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar los centros educativos en óptimas condiciones para lograr avanzar hacia los objetivos planteados. Para abordar este modelo de gestión educativa estratégica se tomará como base en este estudio el trabajo realizado por la (Secretaría de Educación Pública de México, 2009 y los 10 módulos de la caja de herramienta del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIPE, UNESCO, 2000); por su relevancia, pertinencia y claridad con que lo plantean.

Haciendo un acercamiento al concepto (IIPE, UNESCO, 2000) plantea que la “Gestión se relaciona en la literatura especializada como management y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como dirección, organización, gerencia”.

2.1.4.1. Ámbitos de Aplicación de la Gestión

En cuanto a la aplicación, la gestión tiene al menos tres grandes ámbitos de trascendencia, que la (Secretaría de Educación Pública de México, 2009) propone de la siguiente manera:

- El primero se refiere a la acción diligente que es efectuada por una o más personas para obtener o lograr los objetivos esperados. En ese sentido la gestión es un hacer. Es expresar, está en el campo de la acción cotidiana de los sujetos.
- El segundo va encaminado al campo de la investigación. La gestión es un ente de estudio de quienes se dedican a la investigación, ya que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarlo y así poder verlo desde nuevas perspectivas.
- Y el tercer ámbito es el de la innovación y el desarrollo. Busca el diseño y la experimentación de nuevas formas de acción basados en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje de los sujetos); también de

nuevas formas de acción basada en la generación de nuevas herramientas o instrumentos de apoyo a la acción.

2.1.4.2. Ámbitos de Aplicación de la Gestión Educativa

Ahora bien, la Gestión en el campo de la enseñanza ha sido objeto de diversos estudios, para lograr una nueva forma de comprender y dirigir las organizaciones educativas desde una perspectiva estratégica. Para su estudio se ha dividido en cuatro aspectos de acuerdo al ámbito de su quehacer en:

- **Gestión Educativa Estratégica**, definición del Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (IIPE, UNESCO 2000), donde se señala que la Gestión Educativa Estratégica “es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”
- **La Gestión Institucional**, se enfoca a la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas educativas, está referida a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades.
- **La Gestión Escolar**, es en este contexto, el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

- La Gestión Pedagógica, es vista como las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, como asume la curricula y la traduce en una planeación didáctica, al igual la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres y madres de familia para garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus alumnos.

2.1.4.3. Características del Modelo de Gestión Educativa Estratégica:

No obstante, para llevar a cabo una administración a través de una gestión educativa estratégica se requiere centrar la atención en la calidad de la educación y verla desde un punto de vista holístico, en donde se entienda la multiplicidad que define a la sociedad actual.

Por lo que se debe empezar a promover la adopción de un nuevo modelo para dirigir los centros educativos, es así que la (Secretaría de Educación Pública de México, 2009) señala las principales características que definen el modelo de gestión educativa estratégica:

- Centralidad de lo pedagógico, que parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular tanto de las escuelas como del sistema es la generación de aprendizajes.
- Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización, que supone la necesidad de que los diversos actores educativos se doten de los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- Trabajo en equipo, que no es otra cosa más que dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación, que parte de la capacidad de los actores de innovar para el logro de sus objetivos educacionales,

romper inercias, barreras y temores, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y aprender a partir de la propia experiencia y de la de otros; cuestionarla; recuperarla y originar conocimiento para trasladarlo a sus prácticas.

- Asesoramiento y orientación para la profesionalización, que serían los espacios más allá de las aulas, para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, en un plan profesionalizante.
- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro, es decir, enfrentar el futuro a partir de la clarificación de objetivos y la generación de consensos, donde los actores puedan promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.
- Una intervención sistémica y estratégica, que supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone también hacer de la planificación una herramienta de autogobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención.

Como podemos ver en estas características, se plantea una nueva forma de dirigir los centros educativos, en donde se trata de la construcción del conocimiento a través de una visión compartida, involucrando a todos los actores y dotándolos de las competencias que les permitan afrontar los diferentes contextos en los que se desenvuelvan.

Sin embargo, es todo un desafío que debe asumir el responsable de dirigir un centro educativo, ya que se requieren directores comprometidos, conscientes de la labor que realizan, con manejo de inteligencia emocional, así como también habilidades para el liderazgo

y la buena toma de decisiones. Que se planteen retos y acciones a corto y largo plazo. Por lo que administrar un centro educativo demanda de una gestión estratégica sistemática y evidente; que esté diseñada para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño del mismo, involucrando a todos los actores interesados en que funcione de la mejor manera.

2.1.4.4. Componentes de la Gestión Educativa Estratégica

En la práctica, la perspectiva de gestión estratégica en los centros educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones encaminadas a disminuir la burocracia, los costos de producción, en donde se refleje flexibilidad administrativa y operacional, creatividad en los procesos. Y para alcanzar estos propósitos diferentes autores que han estudiado la Gestión Educativa Estratégica han propuesto componentes o modelos variados, para el caso (IIPE, UNESCO, 2000), como guía en estos procesos propone los siguientes:

- **Pensamiento Sistémico y Estratégico**, lo que se espera con un pensamiento sistémico y estratégico, es procesos de reflexión para lograr comprender qué es lo esencial y luego ver las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. El pensamiento estratégico consiste en saber qué debe o puede suceder, o sea tener una visión clara del futuro, a través de un reflexivo y estudiado proceso que analice la totalidad de la organización y no cada elemento individual de esta. (Senge 1998).
- **Liderazgo Pedagógico**, llevar a cabo los procesos de gestión requiere de prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Las prácticas de liderazgo fortalecen las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica, que en algunos casos es olvidada por la directiva docente. Esta es desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para los

estudiantes. Por lo que, el desafío de la gestión es mostrar los cambios que se van dando en el proceso y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

- Aprendizaje Organizacional, este aprendizaje es un proceso mediante el cual los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y auto-observación. Habrá aprendizaje organizacional en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados.

2.1.4.5. Instrumentos de la Gestión Educativa

La gestión educativa es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes y para ello se necesita contar con los siguientes instrumentos de gestión educativa:

- El Proyecto Educativo Institucional (PEI), es un instrumento estratégico que orienta el desarrollo institucional en todas sus dimensiones, en este sentido el MINEDU indicó: De acuerdo con la Ley N.º 28044, Ley General de Educación y su Reglamento, el PEI es un instrumento que orienta la gestión de la institución educativa. Específicamente, se trata de un instrumento de planificación a mediano plazo que brinda orientaciones para la elaboración de otros documentos de gestión como el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI) y el Reglamento Interno (RI).
- El Proyecto Curricular Institucional (PCI), es un instrumento de

gestión que orienta los procesos pedagógicos y forma parte de la propuesta pedagógica y del Proyecto Educativo Institucional y se articula con el PEI. Su evaluación y actualización es anual en función a las competencias y logros de aprendizaje de sus estudiantes. Es el conjunto de decisiones pedagógicas que desarrollan los contenidos, la acción didáctica y las actuaciones organizativas del Proyecto Educativo Institucional (PEI), contextualizado y diversificado a partir de la evaluación

- El Plan Anual de Trabajo (PAT), es una herramienta de gestión que orienta las acciones de la gestión educativa en un lapso de un año con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de la escuela. La importancia del Plan Anual de Trabajo radica en que contribuye a concretar los objetivos estratégicos planteados en el Proyecto Educativo Institucional; orienta la organización que se necesita para la consecución de los objetivos y acciones establecidas para un año; focaliza la orientación educativa, las prácticas escolares, el aprendizaje, el sistema de evaluación y la significatividad de los resultados obtenidos para mejorar las situaciones problemáticas detectadas.
- El Reglamento Interno, (RI), es un instrumento que regula la organización y funcionamiento integral de la institución educativa, establece funciones específicas, pautas, criterios y procedimientos de desempeño y de comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa. Es un instrumento que define las normas, funciones y procedimientos que regulan el funcionamiento de la Institución Educativa. El Reglamento Interno garantiza el buen funcionamiento de la Institución Educativa. Informa al personal sobre sus derechos, obligaciones y responsabilidades y define ámbitos de competencia de los miembros de la comunidad educativa.

2.1.5. Planeación

Reyes Ponce (1973) “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”.

George Terry (1977), “La planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados”.

Koontz & O’ Donnell (1967), “La planeación no es más que la selección entre futuras líneas de acción para la empresa como un todo y para cada departamento dentro de e presentar en el futuro, mas no los elimina.

Podemos decir que la planeación da respuesta a situaciones próximas y prevé aquellas circunstancias que podrían afectar a las organizaciones, evitando las improvisaciones entre la actividad práctica del aparato productivo, es la herramienta fundamental para lograr metas dentro de las empresas y con ello lograr la efectividad y el éxito.

2.1.5.1. Importancia de la Planeación

Existen poderosas razones que nos inducen a afirmar que no solo merece la pena planificar, sino que es totalmente necesario que las empresas en momentos de tanta incertidumbre y cambio, planifiquen sus actividades y no se conviertan en barcos a la deriva. De allí las razones porque es importante la planeación:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer metas de utilización racional de recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.

- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operara la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

2.1.5.2. Características de la planeación

Las características más importantes de la planeación son las siguientes:

- Es un proceso permanente y continuo, no se agota en ningún plan de acción, si no que se realiza continuamente en la empresa.
- Esta siempre orientada hacia el futuro; la planeación se halla ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con esta.

- Busca la racionalidad en la toma de decisiones; al establecer esquemas para el futuro, la planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente a cualquier toma de decisión.
- Busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas, la planeación constituye un curso de acción escogida entre varias alternativas de caminos potenciales.
- Es sistémica, esto significa que la planeación debe tener en cuenta la totalidad de la empresa, el órgano o la unidad para la cual se elaboró, sin omitir las relaciones externas e internas.
- Es repetitiva, incluye pasos o fases que se suceden, es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo. Dado que la planeación se proyecta hacia el futuro, debe ser suficientemente flexible para aceptar ajustes y correcciones, a medida que se vaya ejecutando
- Es una técnica de cambio e innovación, una de las mejores maneras deliberada de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

2.1.5.3. Pasos de la Planeación

Con el fin de comprender mejor el proceso de la planificación, es necesario tener en cuenta una serie de pasos:

- Conocimiento de la oportunidad, aunque precede a la planificación como tal y en consecuencia no es una parte del proceso, tener conocimiento de una oportunidad es el punto real para comenzar a planificar.

- Establecimiento de objetivos, la primera etapa de la planificación misma es el establecimiento de objetivos para la empresa en su conjunto y para cada unidad subordinada. Los objetivos indican básicamente que es lo que se va a hacer, donde se a poner el primer énfasis y que es lo que se va a obtener mediante la red de políticas procedimientos, reglas, presupuestos programas y estrategias.
- Establecimiento de premisas, una establecer, obtener acuerdo para utilizar y difundir las premisas critica de la planificación. Estas son: pronostico de datos relativos a los hechos, políticas básicas aplicables y los planes existentes en la empresa.
- Determinación de líneas alternativas, consiste en la búsqueda y examen de líneas alternativas de acción especialmente de aquellas que no son aparentes en forma inmediata.
- Evaluación de líneas alternativas, una vez determinadas las líneas alternativas y examinados los puntos débiles y fuertes, hay que evaluar sopesando los diversos factores y teniendo presente las premisas y metas.
- Selección de una alternativa de acción, es el punto en el que plan es adoptado el verdadero punto en el cual se adopta la decisión.
- Formulación de planes derivados, en el momento que se adopta la decisión la planificación aún no está completa. Existen planes derivados, que deben llevarse a cabo para apoyar el plan básico, los ejecutivos de cada segmento de la empresa hacen y ejecutan los planes necesarios para hacer de un plan básico una realidad, hasta que exista un plan específico para cada actividad derivada de un plan principal.

2.1.6. Planificación Estratégica

Corredor Julio (2001) “La Planificación Estratégica es el proceso cual se provee lograr situaciones objetivas, determinando poder y potencialidad de actores que

actúen en escenarios cambiantes con tiempos críticos y bajo de condiciones de incertidumbre”. En el campo educativo este aspecto requiere conocer con qué potencialidades cuentan los gerentes educativos y si son aptos para actuar en situaciones cambiantes y desconocidas que se presentan durante el tiempo de actuación en las instituciones.

Serna Humberto (2003), “La planificación estratégica es una tarea distribuida en forma de cascada, en todos los niveles de arriba hacia abajo y viceversa; donde cada nivel posee sus funciones, atribuciones, y coordinan y proporcionan apoyo a los demás niveles”. La planificación estratégica, en su sentido más amplio, resulta de la interacción de estos niveles organizados y actuados para optimizar instituciones o empresas.

La planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización. Constituye una herramienta que traza el camino del desarrollo de una institución, pues posibilita alinear e integrar nuestros esfuerzos para alcanzar con éxito los objetivos en él planteados y nos permite orientar nuestros servicios, acciones y trabajos.

2.1.6.1. Tipos de Planes

•Procedimientos

Según Koontz y Weihrich (2004) los “procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas”. Ayudan a dirigir las actividades de la empresa o institución hacia objetivos comunes, a imponer coherencia en la organización a través del tiempo, y generan ahorros al capacitar a la administración para evitar los costos de verificaciones recurrentes, y al delegar autoridad a los subordinados para tomar decisiones dentro de límites impuestos por la administración.

• **Presupuestos.**

Para Chiavenato (2001) son “los planes operacionales relacionados con el dinero manejado en determinado periodo”. Los presupuestos departamentales de gastos, los beneficios sociales de los empleados, las reparaciones y el mantenimiento de máquinas, los costos directos de producción, los gastos de promoción y publicidad, etc., son presupuestos del nivel operacional; estos presupuestos generalmente tienen un periodo de vigencia en correspondencia al ejercicio fiscal de la organización o empresa.

• **Programas.**

Para Koontz y Weihrich (2004) son “un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos”. El sistema educativo venezolano maneja una serie de programas sociales y de beneficios estudiantiles asegurados en presupuestos determinados durante un año fiscal.

• **Reglamentos**

Según Koontz y Weihrich (2004), en “las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la direccionalidad de cada persona”. Los reglamentos forman parte esencial de las instituciones educativas ya que las mismas ayudan a determinar la disciplina si se desea alcanzar sus metas.

2.1.6.2. Niveles de Planificación Estratégica

La planificación estratégica, resulta de la interacción de estos niveles organizados para optimizar instituciones o empresas. Entre los niveles de planificación estratégica tenemos:

• Planificación Corporativa

Montana (2002) especifica que la “planificación Corporativa requiere tiempo y esfuerzo, contribuye a redefinir la misión y objetivos de la organización y contribuye a la toma de decisiones a nivel institucional”. A nivel educativo la planificación corporativa auxilia al gerente en la evaluación de las destrezas y recursos con los que cuenta en la institución, orienta los objetivos hacia una misión y visión más claras y de esta manera eleva la efectividad, eficiencia y productividad de las organizaciones educativas.

• Planificación Táctica

Serna (2003) plantea que la “planificación táctica se realiza a nivel de las unidades estratégicas de negocio o áreas funcionales. Siguiendo la metodología de planeación en cascada cada unidad funcional o estratégica debe realizar su propia planeación estratégica”. Según lo expresado, cada institución educativa es una unidad estratégica, y esta debe formular su propio plan estratégico proyectado hacia el futuro, flexible para ir realizando ajustes y correcciones en función de nuevos y diferentes eventos que ocurran tanto en la institución misma como el entorno.

• Planificación Operacional

Montana (2002) especifica que la “planificación operacional se efectúa en un intervalo de tiempo corto, trata la planeación diaria que señala programas específicos, y objetivos medibles, e involucra a los gerentes de todas las unidades que serán responsables de lograr los objetivos del plan”. Aunado a esto, los planes difieren de una organización o institución, pero todos proporcionan información necesaria para que esta los analice desde varias perspectivas y puntos de vista; además, asegura que estén disponibles los recursos necesarios en el momento apropiado y de esta manera integrarlos al plan de operaciones corporativo total.

2.1.6.3. Proceso de la Planificación Estratégica

El proceso de la planificación estratégica, se puede sintetizar en las siguientes etapas:

- **Crear la estrategia**

Se crea toda la estrategia gracias a la definición de la información y al despliegue de las herramientas estratégicas con las que cuenta dentro de su empresa. Se definirán los siguientes aspectos: Misión, visión y valores que dirigen y orientan la empresa. También se deben determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización; así como el conjunto de fortalezas y debilidades, para facilitar a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación. Este análisis, se puede dividir en dos grandes partes: un análisis externo, conjunto de las variables exógenas o factores propios del diagnóstico externo de la empresa y; el análisis interno, que busca determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades más notables de la empresa y que constituirán el conjunto de variables endógenas que configuran el diagnóstico interno de la empresa.

- **Planear la estrategia.**

A partir del análisis estratégico y según la metodología propuesta, la empresa deberá organizar los objetivos estratégicos de la empresa, indicadores, metas, iniciativas, presupuestos que le permitirán poner en marcha su plan estratégico.

- **Alinear la organización con la estrategia.**

Durante esta etapa debe concentrarse en relacionar la estrategia total de la empresa con las estrategias de todas sus unidades funcionales. De esta manera también deberá alinear y motivar a sus empleados.

- **Planear la operación de la organización.**

Se debe estructurar un plan que pueda darle respuesta a las preguntas: ¿Cuáles mejoras a los procesos de negocio son las más estrictas para el éxito de la estrategia? Se podrá tener mayor focalización y retroalimentación de los esfuerzos dirigidos a optimizaciones haciendo uso de los tableros de control personalizados integrados por indicadores clave del desempeño de los procesos locales ¿Cómo puede relacionar la estrategia con los planes y presupuestos operativos? Los planes de mejora deben convertirse en un plan operativo anual que le permita conocer una proyección detallada de las ventas, un plan de capacidad de recursos y una idea presupuestal de gastos operativos y de capital.

- **Controlar y aprender la operación.**

Se deberá gestionar reuniones de revisión de todas las operaciones, con la finalidad de examinar al detalle el desempeño de cada uno de los departamentos y las funciones que debe poner en marcha para resolver problemas nuevos o existentes.

- **Probar y adaptar la estrategia.**

Se debe implementar reuniones de análisis estratégico que permitan comprobar la validez de lo que se ha planificado, lo que permitirá identificar nuevos cambios en el entorno competitivo y normativo, ofreciendo nuevas oportunidades de planificación.

2.1.6.4. Modelos de Planificación Estratégica

a) El Cuadro de Mando Integral (CMI)

Kaplan R. y Norton D. (1992), plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (management sytem), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos

consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados...) como fuente principal de ventaja competitiva. De ahí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. Un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarias para reconducir la situación. Presentan su modelo de gestión en cuatro perspectivas interrelacionadas entre sí:

- **Perspectiva Financiera**

El esquema CMI destaca que las formulaciones de metas estratégicas de primer orden deberán expresarse en términos de índices financieros. Esto es, que el resultado final de la actividad CMI se medirá de acuerdo a mediciones de rentabilidad. De acuerdo al esquema planteado por Norton y Kaplan, la perspectiva financiera medirá la capacidad de crecimiento y diversificación de ingresos, la reducción en costos, el uso de activos y las estrategias de inversión.

- **Perspectiva de Procesos**

Esta perspectiva agrupa a la totalidad de las actividades de conversión. De acuerdo a los modelos de CMI establecidos, se toman medidas de eficacia, capacidad innovativa, productividad y costos de servicios.

- **Perspectiva de Clientes**

Involucra la totalidad de las actividades comerciales de la compañía. Son mediciones establecidas para el CMI, la participación en el mercado (cuota de mercado), evoluciones en la cartera de clientes, niveles de satisfacción y rentabilidad por segmentos de clientes.

- **Perspectiva de Aprendizaje**

Esta perspectiva se concentra en la medición del desempeño de la gestión de Recursos Humanos. Suelen aplicarse entonces, mediciones sobre la competitividad de los salarios, niveles de ausentismo, de satisfacción del personal, incentivos y planes de carrera administrados.

Grafico N° 1: Cuadro de Mando Integral (CMI)



Fuente: Kaplan y Norton (2000)

b) El Mapa Estratégico

Es una herramienta visual diseñada para comunicar el plan estratégico a toda la organización. El mapa estratégico ofrece la posibilidad de comunicar la planeación estratégica desde lo gerencial hacia todo el equipo, por medio de un formato fácil de entender. Un mapa estratégico es un componente de un cuadro de mando integral que representa las relaciones de causa - efecto entre los objetivos estratégicos, donde las medidas de eficiencia están definidas para cada objetivo estratégico. Además, el mapa es una herramienta de gestión empresarial dirigido a identificar un vínculo entre las estrategias de largo plazo de la organización y sus actividades operacionales a corto plazo.

El enfoque principal de esta herramienta está en el principio de "lo que no se puede medir, no se puede describir" que muestra la forma de utilizar mejor los activos intangibles de las empresas para que les ayuden a alcanzar sus objetivos. En el CMI, los objetivos estratégicos se desprenden de la visión y la estrategia de la organización. Los mapas estratégicos tienen como objetivo ilustrar cómo una compañía vincula sus objetivos estratégicos macro con sus principales elementos operacionales del día a día, contribuyendo a lograr los objetivos estratégicos a largo plazo.

El elemento financiero se centra principalmente en la mejora de la estructura de costos y la utilización de activos para una mayor productividad, mientras que los elementos destinados a satisfacer a sus clientes ayudan a entender lo que los distingue como proveedores confiables de servicios. Los elementos del objetivo de la estrategia están destinados a mejorar áreas tales como las actitudes hacia la calidad, el servicio, asociaciones, y mantenimiento, los elementos de los procesos internos tienen como objetivo desarrollar las características de un mejor producto y servicio. Los otros elementos tienen como objetivo que las organizaciones consideren las capacidades y tecnologías que se necesitan para apoyar la estrategia de la compañía.

Una metodología que puede ser usada para elaborar un mapa estratégico para la organización, tiene los siguientes pasos:

Paso 1: Determinar la estrategia o estrategias necesarias para alcanzar la visión.

Paso 2: Establecer los objetivos financieros o resultados que pretendan alcanzar.

Paso 3: Identificar el segmento del cliente, al cual va dirigido nuestro producto o servicios.

Paso 4: Identificar nuestros procesos internos, considerando la gestión de nuestras operaciones, gestión de clientes, proceso de innovación y los procesos sociales y regulatorios.

Paso 5: Identificar los conocimientos, información y recursos organizacionales que se requiere nuestra organización para alcanzar la visión.

Grafico N° 2: Proceso para elaborar el Mapa Estratégico



Fuente: Kaplan y Norton (2001)

c) Análisis FODA

También conocido como análisis SWOT por sus siglas en ingles

(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), y corresponde a una herramienta estratégica de análisis de una organización, por excelencia en el mundo empresarial, que se basa en sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y sus características externas (Amenazas y Oportunidades). A partir de la evaluación de estas características, el análisis FODA permite conocer la situación real en la que se encuentra una organización y así ayuda a planear la estrategia futura. Su objetivo es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis, y la

estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Grafico N° 3: Análisis FODA

INTERNOS	FORTALEZAS Capacidades internas que puedan ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.	DEBILIDADES Limitaciones internas que pueden interferir con la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.
	OPORTUNIDADES Factores externos que pueden provocar que la empresa los utilice a su favor	AMENAZAS Factores externos actuales y emergentes que pueden dificultar la consecución de un buen rendimiento por parte de la empresa.
POSITIVOS		NEGATIVOS

Fuente: Thompson (1998)

2.1.6.5. Planeación Educativa y su relación con la Administración

El concepto de planeación hace relación a la racionalización de toda actividad humana orientada a fines, esta actividad corresponde a todos los aspectos sociales, políticos, culturales y económicos que rodean al individuo como sujeto histórico, la capacidad de ordenar la complejidad de cada uno de los aspectos sociales han permitido la existencia del ser humano en sociedad y la consolidación de grandes culturas, que a lo largo del tiempo han heredado al hombre moderno la capacidad de estructurar cada uno de sus sistemas al interior de la sociedad.

La planeación educativa considera la organización del sistema educativo en sus aspectos políticos, jurídicos y económicos, así como elementos sociales internos de la realidad educativa a planear, la organización del sistema educativo se tiene como criterio desde el cual se fundamenta la planeación educativa institucional, que a su vez se

considera como contexto de esta. Es decir, la planeación permite anticipar a toda acción una organización que corresponda al sentido que tenga el objeto a planear y el contexto en el cual se desarrolla dicha acción, en el caso educativo los criterios que orientan esta organización yace de la comprensión de lo educativo en la sociedad frente a su concepción política y jurídica.

La relación de la planeación educativa con la administración se deriva del modelo económico y la necesidad de regularizar la actividad educativa en función de los procesos administrativos frente a la eficiencia, modernización y calidad de la educación bajo estándares y objetivos determinados por el mercado; en donde la fuerza de trabajo y la capacidad intelectual se tienen como mercancía¹. Así la teoría de la administración relativa a la optimización de los procesos industriales se integra de forma estratégica al discurso de la educación con el fin de optimizarlos resultados esperados por la sociedad del sistema educativo.

La administración educativa por su parte, considera la planeación como acción fundamental del acto educativo. Esta relación se establece en efecto cascada; la comprensión de la realidad educativa considera el análisis estructural y funcional del contexto educativo en una perspectiva sociológica (Tyler, 1991), la acción educativa como ejercicio y la acción administrativa en su doble sentido como garantía del acto y servicio educativo.

Estos tres conceptos se entrelazan como comprensión general del sistema educativo y proceso que articula los fines sociales y políticos de la educación con la política oficial en relación con el derecho a la educación.

La tensión resulta cuando el proceso de articulación entre la organización, planeación y administración educativa es orientado a fines que escapan a la realidad social y política de la educación como acto y servicio educativo, además del contenido de los procesos

inherentes a la actividad educativa. Dichos contenidos son impuestos, en la mayoría de los casos, por la política oficial, en los cuales las dinámicas institucionales propenden por procesos técnicos cuyo fin es la calidad de dichos procesos, desconociendo el fin social y político de la educación como derecho.

Más allá del estudio de la planeación educativa y su concepción institucional como función administrativa en la escuela, es importante entender el contexto social y político en el cual se estructuran los sistemas educativos y el sentido que la planeación tiene en el desarrollo de estos.

Así, el sistema político de un país estructura la base para el desarrollo de la política educativa a la luz de los principios y valores que orientan la actividad del Estado, así el sistema educativo tiene como referente un modelo de Estado como criterio desde el cual se orienta toda su organización y actividad en la adopción de los fines del Estado, en teoría, la armonía entre todas las instituciones que conforman el Estado garantizan de forma adecuada el desarrollo social, político, económico y cultural de los ciudadanos.

De esta forma, los modelos económicos hacen parte de este entramado de sistemas institucionales, que más allá de los intereses de los fines del Estado están en función de intereses supraestatales en el contexto de la globalización alterando la dinámica fundamental del Estado, influyendo la administración pública en relación con sus intereses fundamentales; la dicotomía entre fines estatales e intereses supranacionales por parte de las grandes potencias mundiales, hacen de la orientación y planeación educativa una herramienta de la administración pública en función de los intereses globales, más allá de los fines del Estado.

2.1.6.6. Planeamiento Estratégico en la Gestión Educativa.

El Planeamiento Estratégico Educativo es un proceso mediante el cual una institución educativa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de todos los actores educativos. Entonces, el Planeamiento Estratégico Educativo es un proceso mediante el cual una institución educativa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores educativos (equipo directivo, profesores, alumnos, ex alumnos, personal administrativo y padres de familia). Metodológicamente, el Planeamiento Estratégico es una labor ordenada y permanente, tendiente a conocer tan certeramente como sea posible, los resultados futuros de las decisiones que se tomen en la actualidad. Según esta aseveración, la planificación estratégica no pronostica el futuro de la educación, más bien indica que es lo que se tiene que hacer para lograr los objetivos educativos previstos para el centro educativo, aula o área educativa.

2.1.6.7. Planeamiento Estratégico en el ámbito educativo

Según Sánchez (2011) la planificación estratégica en el ámbito educativo en particular y como la planificación social en general, tiene sus antecedentes históricos, desde 1953, en la visión de Mannheim como estrategia que trasciende el pensamiento ideológico y el utópico, promoviendo la profundización de una democracia económica y política de las sociedades de mercado abierto. La noción de “planificación para la libertad” de este autor se fundamentaba en la formación de una clase media educada y en ascenso que asumiera los retos de equilibrar la tensión entre las tendencias monopolizadoras y las desintegradoras del poder político y económico.

Sin embargo, la planeación estratégica se fundamenta en el análisis estratégico, misión, visión, en el análisis situacional, interno, externo, matrices, escenarios, redefinición de la misión, visión y objetivos, estrategias y programas, implementación, seguimiento y control, la vinculación entre los objetivos con las estrategias, la participación activa de los involucrados, la evaluación de desempeño de los mismos que se encuentran responsables de las organizaciones o instituciones educativas.

En el contexto educativo, Venegas (2012) define planificación estratégica de la siguiente manera: (...) una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectiva, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones educativas, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Ezequiel Ander-Egg, cita la definición clásica de planificación propuesta en el Seminario sobre Planeamiento Integral de la Educación (Washington, 1958), que dice que "el planeamiento integral de la educación es un proceso continuo y sistemático en el cual se aplican y coordinan los métodos de la investigación social, los principios y las técnicas de la educación, de la administración, de la economía y de las finanzas, con la participación y el apoyo de la opinión pública, tanto en el campo de las actividades estatales como de las privadas, a fin de garantizar una educación adecuada a la población, con metas y en etapas bien determinadas, facilitando a cada individuo la realización de sus potencialidades y su contribución más eficaz al desarrollo social, cultural y económico".

Definimos a la planificación estratégica educativa como el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y las debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de

un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones.

Este proceso de planificación institucional cobra sentido cuando permite una participación genuina de todos los actores de la comunidad educativa, los cuales tendrán la responsabilidad de elaborar un plan integral participativo es una instancia de reflexión estratégico situacional que supone rasgos particulares. El Plan educativo estratégico es la herramienta que tiene la institución escolar para explicitar su propuesta general. Debe entenderse como un proceso que siempre se está construyendo colectivamente. Es un modelo posible que parte de la realidad institucional mediante la elaboración de un diagnóstico que permita priorizar opciones. El proyecto institucional se construye a través de diferentes etapas, a partir del momento en que los miembros de la institución se constituyen en un equipo de trabajo. Cada uno de los actores compartirá desde sus diferencias, los objetivos de la tarea educativa institucional.

Desde el punto de vista metodológico la construcción de un Plan Educativo Estratégico pasa por una primera etapa en la que se tendrán que realizar las siguientes acciones: Reuniones informativas en relación a la elaboración del proyecto educativo con la participación de directivos, docentes, alumnos y alumnas, padres y madres de familia, líderes de la comunidad. La importancia de la participación de distintos actores en el Plan Educativo Estratégico que vendría a ser el Proyecto Educativo Institucional, es que las metas y objetivos institucionales se consensuan entre los diferentes subsistemas de la Institución Educativa, clarificando de esta manera las metas y el "norte institucional", el cual tendrá impacto en el desarrollo de los procesos de gerencia de parte del staff directivo de la institución educativa.

En algunas Instituciones Educativas sí hay una visión de futuro y ésta se evidencia en documentos de gestión que planifican las actividades pedagógicas-administrativas e institucionales de las instituciones educativas tales como el PEI: Instrumento de gestión de mediano plazo.

En su aprobación y evaluación opina el Consejo Educativo Institucional, PCI: Instrumento que se formula en el marco del Diseño Curricular Básico: Instrumento de gestión que regula la organización y funcionamiento integral de la Institución Educativa y de sus actores. PAT: Instrumento de gestión derivado del PEI y del Informe de Gestión del año anterior. IGA: Instrumento que registra logros, avances y dificultades de la ejecución del PAT y la aplicación del RI y los demás instrumentos. Sin embargo, para que la orientación al futuro sea realmente efectiva, la visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización.

Y en relación con las áreas funcionales que comprende la planeación de la institución educativa, puede ser:

- Académica se refiere a la planeación de contenidos, programas, recursos y herramientas para la institución: planes y programas de estudios; diseño curricular; planeación y proyección de escenarios educativos.
- Administrativa, como su nombre lo indica, comprende las actividades de administración que apoyan el funcionamiento de la institución. Incluye todos los aspectos del manejo de recursos financieros y materiales de la escuela: Plan de inversión, presupuestos financieros, etc.
- Planeación de recursos humanos, personal académico, administrativo y de apoyo.
- Escolar o técnica, comprende la planeación de las actividades referentes a los educandos: tales como: planeación de la demanda educativa calendarios escolares; inscripciones; actividades culturales y deportivas; expedientes y calificaciones.

2.1.6.8. Planeamiento Educativo como instrumento de cambio.

Establece que el planeamiento estratégico es una herramienta obligada para la adecuada conducción de nuestras organizaciones. Toda organización, incluida la institución educativa, están inmersas en cambios constantes, algunos de estos cambios son inevitables, como por ejemplo la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas, mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura orientada hacia la atención al cliente. El planeamiento estratégico involucra el dominio de temas como la demanda por nuestros servicios educativos y los factores que los afectan, nuestra capacidad de oferta, nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades, análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, así como las implicancias de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas.

2.1.6.9. Empresa Educativa en el Siglo XXI

La administración estratégica nos permite sentar las bases para pensar en aquellos cambios necesarios e incluso urgentes, que orienten a los directivos de las instituciones hacia organizaciones modernas y dinámicas, a partir del componente investigativo. Igualmente, esta administración nos muestra el camino donde transita normalmente la institución y abre paso a nuevos senderos que permiten la renovación, a partir de una matriz FODA para la creación de estrategias, generando el cumplimiento de la misión, los objetivos y la visión de dicha organización educativa.

Los directivos de las instituciones educativas, cada día deben estar más capacitados para llevar de una manera adecuada todos los procesos administrativos que demanda la institución; deben tener presente que no se trata solo de administrar desde lo financiero, sino desde lo humano y lo académico. Administrar es un arte que requiere de una persona con la capacidad de romper paradigmas; de crear equipos de apoyo que

desarrollen funciones acordes con sus capacidades y donde el fin sea dar respuesta a una necesidad común y no particular.

Para lograr la reingeniería de las instituciones educativas, se debe contar con un personal comprometido, capacitado y abierto al cambio, para identificar a partir de lo que se tiene, el dónde se está y el hasta dónde se desea llegar, planteándose metas claras para el desarrollo efectivo de los procesos de la institución.

Los directivos de las instituciones educativas, deben estar a la vanguardia de los cambios que van presentando estas, siempre con una visión amplia orientada a la construcción de un conocimiento adaptado a las habilidades y competencias propias de cada generación de estudiantes, enmarcada en la demanda local y universal. Por otro lado, la falencia de construir proyectos a corto plazo con una orientación por tareas y de paso político, y en este caso, los proyectos institucionales donde simplemente se contrata el personal para el logro de unos objetivos, sin tener en cuenta la misión de la institución, lo que conlleva a la ejecución de proyectos de planeación general y no estratégica.

Es importante tener una perspectiva amplia de la planeación estratégica, como ese medio de acercamiento a la comunidad, quien es finalmente la conocedora de la problemática, las necesidades, las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas de su entorno, aspectos claves para ayudar a generar planes con una dirección clara de sus objetivos y cumplimiento de la misión de una manera estructurada y con continuidad en el tiempo.

El MINEDU es el encargado de estructurar los aspectos que deben contener los PEI. Es por esto que podríamos decir que las instituciones educativas cuentan con una guía importante para que, a través de proyectos, logren materializar sus necesidades académicas y comunitarias, sin tener que dejar a la suerte o el azar el cumplimiento de la misión institucional y brindar, de esta manera, una educación de calidad.

2.2. Base Teórica que sustenta la propuesta

2.2.1. Teoría de la Gerencia Estratégica Educativa

El Enfoque de la Teoría de la Gerencia Estratégica, tiene en la actualidad gran relevancia para las instituciones educativas, pues se toma como herramienta para llevar a cabo la adecuada dirección de las mismas garantizando una eficiente gestión. De acuerdo con Dessler (2008) Es el arte de formular, implantar y evaluar las decisiones, acciones que permiten a una organización lograr sus objetivos". Incluye los elementos de la administración tradicional, pero le da más relevancia a:

- La visión de la organización.
- La actuación prospectiva de la organización.
- La capacidad de definir la dirección de la organización.
- El compromiso gerencial en todas las fases del proceso productivo.
- El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización.
- La definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo.

En este orden de ideas, David (2006) define la Gerencia Estratégica como "la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán a una organización lograr sus objetivos". Su proceso se puede describir como "un enfoque objetivo, sistemático para la toma de decisiones de una organización".

De acuerdo con lo anterior, se deduce que la gerencia estratégica es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, la cual permite la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Asimismo, es un proceso dirigido a convertir una organización de reactiva en proactiva en la formulación de su futuro.

El proceso de gerencia estratégica está basado en la creencia de que una organización debe verificar en forma continua los hechos, así como las tendencias externas e internas, para lo cual requiere investigación, análisis, toma

de decisiones, compromiso, disciplina, voluntad de cambio por parte de los empleados. Sobre este particular, David (2006) acota:

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo de forma exitosa.

De acuerdo con la definición anterior, el proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Se trata de un intento por organizar información cuali-cuantitativa, de manera que permita realizarla efectivamente en circunstancias de incertidumbre.

2.2.1.1. Elementos de la Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica está referida al proceso de selección de políticas y estrategias de acción administrativa, que permitan la maximización de los resultados mediante la utilización apropiada de los recursos organizacionales. Al respecto, Thompson y Strickland (2009) la definen como "El proceso administrativo de crear una visión estratégica, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o su ejecución que parezca adecuado".

En ese sentido, el gerente debe tener como función indispensable la elaboración de planes estratégicos, para que de esa manera se pueda proporcionar a la organización, una información adecuada y útil para evaluar en forma conveniente las posibilidades de obtener utilidades en

el futuro y que la institución adquiriera el mayor valor posible, fortaleciéndose organizacionalmente.

Visto de esa forma, la gerencia estratégica es el mecanismo por el cual la organización clarifica sus objetivos y establece la prioridad de las acciones que se necesitan para lograrlos. Ello permite a los directores determinar cómo deben ser los recursos que, generalmente, son limitados. Ahora bien, el proceso de gerencia estratégica, según Frances (2006), es la manera en la cual se definen sistemáticamente los lineamientos estratégicos, de una empresa u organización, desarrollados en guías detalladas de acción, a los que se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. Comprende, en opinión de Chiavenato (2008) los siguientes elementos: funciones, planeación estratégica y monitoreo.

a) Funciones de la Gerencia Estratégica

Según Dessler (2008) la gerencia estratégica tiene, básicamente, las funciones básicas de los procesos administrativos: planificación, dirección, organización y control.

- **Planificación:** Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios. Tomando en cuenta lo expresado por Chiavenato (2008) la planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Además, representa un proceso un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas. Puede inferirse que la planificación tiene una importancia decisiva en las organizaciones, por cuanto sin planes los gerentes no saben cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. En ese sentido, es fundamental por cuanto:

Permite orientar la institución hacia el futuro.

Facilita la coordinación de acciones

Resalta los objetivos organizacionales.

Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la institución opere eficientemente.

En relación a su estructura, la planificación une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo y planes operativos. Por tanto, la planeación estratégica se considera como el esfuerzo sistemático y formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la institución. Por otro lado, apoyando lo expresado por Galarraga (2003), indica que la planificación es "un proceso proactivo, mediante el cual se desarrolla procedimientos y se dictan acciones, con el fin de alcanzar metas y objetivos específicos", la planificación representan un elemento esencial en los procesos administrativos de toda organización incluyendo las escuelas, por lo tanto, se debe aplicar en el área financiera como organizativa para este modo alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia en la gestión. La función de planificación, de acuerdo con Gibson y otros (2009) incluye "definir los fines propuestos, determinar los medios apropiados para su logro". De allí que la planeación se considere como proceso formal en el cual se fijan metas específicas, estableciéndose planes detallados para alcanzarlas. Al respecto, Dessler (2008) define la planificación como: Un proceso que empieza con objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlas, establece una organización para llevar a la práctica las decisiones, e incluye una revisión del rendimiento, así como retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación. De lo anterior se deduce que el primer paso de la planificación son los objetivos, los cuales se establecen para cada una de las subunidades de la institución educativa, tales como departamentos o coordinaciones, cuyo logro se cumple mediante la definición de programas, en donde se considera la viabilidad y la aceptación del personal. Cabe señalar que

la planificación es la primera de las cuatro funciones administrativas y consiste en un proceso de establecimiento de objetivos, así como la forma de alcanzarlos, la cual se plasma en los planes en donde se identifican los recursos necesarios, las tareas a ejecutar, las acciones a emprender, además del tiempo requerido para cada una de ellas.

• **Organización:** Según Chiavenato (2008) la organización es el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de administrar, así como establecer relaciones, atribuciones a cada uno de ellos. En este sentido, organizar significa agrupar, estructurar e integrar los órganos institucionales, definir la estructura de los órganos que los deberán administrar, establecer la división del trabajo mediante la diferenciación, definir los niveles, tanto de autoridad como de responsabilidad. Asociado a este concepto, Gibson y Otros (2009) señalan que la función de organización incluye todas las actividades administrativas, las cuales traducen las acciones planeadas requeridas en una estructura de tareas y autoridad. De acuerdo con lo anterior, el propósito fundamental de la organización en las instituciones educativas es la existencia de una coordinación de sus miembros, cuyas acciones aseguren de forma sistemática un modelo de esfuerzo colectivo donde ellos puedan actuar con seguridad, estableciendo una función independiente de las personas o individuos pertenecientes a ella. Desde esta perspectiva, Melinkoff (2006) expresa "la organización es una función proyectiva de la organización, que se complementa con la dirección, pues solamente a través de ese proceso de complementación es factible lograr el objetivo que por sí misma no alcanzaría". De acuerdo con lo anterior, la organización es una función administrativa realizada por el gerente educativo, a través de la cual este asigna a los componentes de su estructura: directivos, docentes, personal administrativo, obrero, determinadas responsabilidades específicas según su relación jerárquica. Por esta razón, los directivos de las instituciones de Educación Primaria deben dominar esta función gerencial, por cuanto requiere conformar un ambiente de trabajo

predecible para el personal que labora en ellas con el fin de facilitarles el cumplimiento de las tareas asignadas. Asimismo, el directivo escolar debe organizar las distintas comisiones que funcionan en las instituciones a fin de lograr que cada miembro que cada miembro del personal trabaje en función de las metas comunes, lo cual implica agruparlos eficaz, eficientemente para alcanzar las metas trazadas.

• **Dirección:** De acuerdo con Koontz y O" Donell (2007) la dirección es el aspecto interpersonal de la administración, por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir, tanto con efectividad como con eficiencia al logro de los objetivos de la institución. Por ello, se infiere que el directivo de una escuela tiene la responsabilidad de lograr el cumplimiento del trabajo, iniciar la acción, así como de suministrar la información al personal. Al respecto, Martínez (2005) señala "la dirección consiste en motivar a los empleados para que desempeñen una actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo y la toma de decisiones". Así mismo, Soto (2006) expresa "la acción de dirección es un proceso que imprime orden y hace crecer la organización como un sistema asociándose con la planificación, la organización", indicando la dirección como el proceso de instrumentar el plan, usar los recursos organizados en operaciones, tanto reales como efectivas para lograr los objetivos establecidos. En este sentido, Koontz y O" Weihrich (2007) señalan que la dirección consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo: se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración, todos los gerentes están de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen de los seres humanos (sus deseos, actitudes, conducta como individuos y en grupos) y que los gerentes eficaces también necesitan ser buenos líderes. Por lo anterior se asevera que la dirección implica un aspecto interpersonal pues los gerentes educativos se mantienen en permanente comunicación con su personal en función de su trabajo, pues de ello depende el funcionamiento de la institución, por cuanto esto le permite resolver problemas técnicos, atender

necesidades individuales y motivarlos para resolver los conflictos que pudieran presentarse en la institución.

• **Control:** En opinión de Rincón y Núñez (2008) el control es una función administrativa mediante la cual el producto de una actividad se compara con los estándares establecidos. Como proceso le permite al directivo escolar evaluar y corregir el desempeño de las acciones del personal para asegurarse que los planes de la institución se estén llevando en la forma prevista. En las instituciones educativas, señalan las autoras antes mencionadas, es imprescindible controlar las siguientes áreas: propósito, estructura, relaciones, recompensa-castigo. Dentro del propósito se debe controlar hasta qué punto las personas entienden su cumplimiento y las metas, así como cuánto colaboran en el logro de los objetivos. Dentro de la estructura, se debe controlar si realmente se hace o no el trabajo programado, el horario de trabajo, la asistencia del personal, los retardos. Dentro de las relaciones, se controlan los conflictos grupales y se verifican las comunicaciones horizontales, verticales, formales e informales. En las recompensas, se verifica si se están reconociendo los esfuerzos individuales, de grupo, cuáles conductas deben recompensarse, cuáles sancionar.

b) Planificación Estratégica

La implementación adecuada de la gerencia estratégica requiere, según lo expuesto por Serna (2009) de la ejecución de un proceso de planeación estratégica, la cual se divide en funcional y operativa, comprende además el monitoreo. La planeación estratégica es, en opinión del autor antes citado, un proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan, analizan información pertinente, tanto interna como externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución. Comprende seis componentes fundamentales: los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica, la auditoría estratégica.

• **Los estrategas:** para Porter (2008) se definen como estrategias todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la misma. Por ello, deben tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, una gran capacidad analítica, excelentes comunicadores, con dotes para el liderazgo, ser capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la institución.

Además, debe tener buenas relaciones interpersonales para poder integrar a los docentes alrededor de las metas propuestas. Ser respetuoso del ser humano, con capacidad de aceptación de los demás, así como respeto por sus logros. Debe igualmente conocer bien su trabajo para lograr ser respetado por este, no sólo por el cargo ejercido.

• **Direccionamiento estratégico:** Serna (2009) señala que el direccionamiento estratégico se refiere a la formulación de los principios corporativos, la visión y la misión de la organización, es decir, comprende los valores, creencias, normas, las cuales regulan la vida de una organización. Señala el rumbo a la institución educativa, es la razón de ser de la escuela.

• **El diagnóstico estratégico:** para el autor antes citado, el diagnóstico estratégico se refiere al análisis de la situación actual de la organización, tanto internamente como frente a su entorno. Incluye la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa, así como de las fortalezas y debilidades internas.

• **Opciones estratégicas:** David (2006) expresa que, realizados los pasos anteriores deben explorarse las opciones de la institución para anticipar tanto sus oportunidades y sus amenazas, como sus fortalezas-debilidades. Para ello, se requiere definir los vectores de su comportamiento futuro, definir los objetivos globales, así como los proyectos estratégicos, los cuales le permitirán lograr su misión.

• **Formulación estratégica:** las opciones estratégicas, señala Dessler (2008) deben convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables, siendo indispensable para ello proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos.

• **Auditoría estratégica:** Serna (2009) plantea que la auditoría estratégica se corresponde con la formalización del proceso de evaluación y medición periódicas, la cual como sistema asegura la persistencia, permanencia, continuidad del proceso, alargando la duración de la planeación estratégica.

De acuerdo con lo anterior, la planeación estratégica aplicada en las instituciones educativas es un proceso que lleva a cabo el directivo en donde define la visión de estas a largo plazo, las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo, ajustes periódicos para convertirla en un estilo de gestión caracterizada por ser un ente proactivo, anticipatorio. De acuerdo con Dessler (2008) la Planificación Estratégica Funcional es la que se realiza a nivel de las unidades estratégicas de negocio o áreas funcionales. Es decir, se ejecuta a nivel de cada unidad operativa. Su realización sigue los mismos pasos del plan estratégico corporativo. Combina el largo y el mediano plazo en contraste con la corporativa, la cual es generalmente a largo plazo y señala también que la Planeación Estratégica Operativa ocurre, a nivel de las unidades de operación propiamente dichas, las cuales deben formular su plan estratégico operativo dentro de los lineamientos de los planes funcionales. El mismo debe ser detallado, cubriendo las actividades programadas en un lapso de tiempo definido. En otras palabras, la planeación estratégica, tanto funcional como operativa permite a los directivos de las instituciones educativas, establecer una

guía por la cual se conducirán los centros escolares para el desarrollo de sus actividades en un período de tiempo determinado.

c) Monitoreo estratégico

Serna (2009) define el monitoreo estratégico como el "seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y gestión que permiten medir los resultados del proceso, los cuales deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas" (p.281)

De lo anterior se deduce que el monitoreo estratégico es responsabilidad de cada nivel de planeación, el cual al extrapolarlo a la gestión educativa, se corresponde con cada nivel jerárquico dentro de la institución: corporativa, a nivel de dirección, funcional por el subdirector, operativa por los coordinadores académicos. El monitoreo estratégico, acota David (2006) debe cumplir algunos requisitos para lograr sus objetivos:

- Debe hacerla el más alto nivel gerencial en cada una de las áreas. No es delegable.
- Requiere de una adecuada planeación, con la elaboración previa de documentos de análisis, que permitan una sesión estratégica profunda y en la cual se puedan tomar decisiones estratégicas.
- Debe realizarse periódicamente señalando con la debida anticipación las fechas para la realización de las sesiones estratégicas y cumplir estrictamente.
- Realizarse con base en hechos y datos sobre las diferentes áreas del plan, sus procesos y limitaciones.

De acuerdo con lo antes expuesto, la investigadora opina que el monitoreo estratégico en las instituciones educativas debe convertirse en un procesos sistemático y disciplinado, realizado por los directivos y coordinadores académicos quienes verifican la planificación diaria de

los docentes, para detectar fallas, reorientar procesos y corregir debilidades, en otras palabras, es un proceso de acompañamiento pedagógico permanente.

En ese sentido, Zamorano (2003) afirma: “El acompañamiento pedagógico se concibe como un proceso consciente, deliberado, participativo y permanente que es implementado por una institución escolar (colectivo escolar) o un grupo de trabajo con el objeto de dotar de herramientas teóricas y metodológicas a los sujetos que les permita mejorar resultados y desempeños, estimular el deseo de innovar viejas prácticas pedagógicas, problematizando el quehacer cotidiano, reforzar el sentido de solidaridad de los sujetos para la consecución de objetivos comunes”.

Dado que cada situación y cada entorno presentan necesidades específicas, es conveniente diseñar un estilo de monitoreo o acompañamiento pedagógico, sin obviar el cumplimiento de varios factores, los cuales favorecen a su efectividad al ser implementados. Al respecto, García y Yáñez (2009) proponen un conjunto de factores que deben presentarse en ese proceso:

- **Tiempo y fácil acceso;** implica participar día a día en actividades de apoyo a los profesores en las reuniones de grupo con éstos, en la planificación, experimentación tanto de planes como de actividades docentes.
- **Credibilidad;** que determina la posición del asesor y su habilidad para producir impacto en sus colegas. La autoridad de esta posición no es automáticamente indicadora del éxito. Los docentes necesitan sentirse valorados y comprendidos en su actividad, a la vez ellos valora, comprenden al directivo que les ayuda a sentirse bien con la actividad diaria de clase.
- **Descripción clara del rol que ejerce en los docentes,** definiendo el foco de su apoyo, por ello saben lo que esperan de él. Una clara

descripción de su trabajo les proporciona un esquema de lo que pueden esperar de él y no alimentar esperanzas falsas.

- **Apoyo administrativo y entrenamiento;** incluyendo información sobre el currículum, los procesos de cambio, los proyectos educativos del centro.

2.2.2 Teoría de las Ciencias de la Educación

La educación forma una parte muy importante de nuestra sociedad y hoy en día, es un elemento fundamental para el desarrollo de una comunidad y en consecuencia, de una nación. Sin embargo, la educación siempre ha sido y es muy compleja; dada a esta complejidad en el proceso educativo se ha plantado desde hace muchos años la interrogante de si existe una sola o varias ciencias de la educación. Y debido a los problemas y fenómenos que se presentan en el proceso educativo, se necesita de ciencias que apoyen a dar respuestas y soluciones.

Las Ciencias de la Educación son todas las ciencias que aportan en teoría y práctica al proceso formativo desde su objeto de estudio, son un conjunto de disciplinas que estudian, describen, analizan y explican los fenómenos educativos en sus múltiples aspectos.

El campo disciplinar de las Ciencias de la Educación se ha constituido a partir de la intersección de un conjunto de diversas disciplinas: la filosofía, la psicología, la sociología, la historia, entre otras; que abordan desde su especificidad el objeto “educación”.

Los diferentes aspectos de la educación en sociedades y culturas determinadas, son estudiados por las Ciencias de la Educación, efectuando análisis interdisciplinarios o transdisciplinarios para alcanzar una comprensión y explicación de los procesos educativos.

Las ciencias de la educación no constituyen un campo reservado solamente a algunos especialistas. Ellas representan actualmente el conjunto indispensable

de disciplinas que permiten un correcto y fecundo funcionamiento de los sistemas educativos en todos sus niveles.

Este proceso de conformación no es exclusivo de las ciencias de la educación, sino que se vincula con la división del conocimiento en el campo de las ciencias sociales, y es producto de la progresiva fragmentación y especialización de los conocimientos durante los siglos XIX y XX.

Según Jaume Sarramona (1978), clasifica las ciencias de la educación de la siguiente manera:

a) Condicionantes, estudian factores psicológicos, sociales, biológicos y económicos.

- **Psicología de la Educación**, estudia el proceso evolutivo del conocimiento y se interesa por el estudio de la conducta humana en situaciones educativas que no tienen límite de tiempo, lugar y persona. No es una ciencia básica, sino aplicada a la investigación y se realiza donde se produce el fenómeno (enseñanza-aprendizaje), e intenta aplicar la investigación al fenómeno educativo. La psicología de la educación debe estudiar el aprendizaje en todo el ciclo vital. No se puede reducir en una etapa concreta.

- **Sociología de la Educación**, estudia los fundamentos sociales de las teorías pedagógicas y técnicas educativas, las características y mutuas relaciones de las comunidades educativas (familia, escuela grupos...) de los medios de comunicación. Las relaciones sociales en las instituciones educativas. la legislación y la política educativa vigente. Por lo que, suele ser de gran ayuda por sus aportaciones teóricas de los fenómenos educativos visto desde un conjunto social.

- **Biología de la Educación**, estudia la herencia., las características físicas del individuo de cada etapa del desarrollo, la influencia del sistema alimentario y las posibilidades de desarrollo del organismo y del aprendizaje. Por lo que, trata de aprovechar las características funcionales del cerebro para una adquisición de conocimientos necesarios para la progresiva adaptación.

- **Economía de la Educación**, como lo manifiesta: Sergio Hesse

“La economía es un conjunto concreto de múltiples relaciones en el campo de la industria, de la agricultura y en el de los transportes del comercio y de las finanzas” lo que supone “las relaciones sociales y de las referidas a la circulación y distribución de los productos y riquezas dando así también a comprender relaciones psíquicas y psicosociales”.

Estudia, jerarquizar las necesidades de los medios precisos en la acción educativa, someter a experimentación económica las reformas educativas, analiza la distribución geográfica de los recursos existentes para prever las necesidades futuras. Por lo que, la disposición o no de los recursos puede ser determinante. La economía merece en especial la misma interrelación que la educación ya que también hace sentir sus efectos en la organización de los contenidos educativos que se abren a fin de incorporar los elementos necesarios para una “educación económica”. También con el propósito de dar al hombre una conciencia nítida del rol de las relaciones productivas y del significado de la vida económica. Mostrándose a la economía como un complejo social y hasta cultural que son fácilmente identificables como sus “componentes educativos” aun, trascendiendo la idea de una mera transmisión de las estructuras económicas existentes. También en este singular “ambiente formativo” es factible la estimulación de actitudes que son asimilables al proceso educativo integral. Según nuestras preferencias la economía se considera como el ejercicio de las capacidades críticas que protejan a ese hombre de los “consumismos” y hasta del “pedagogismo” como una de las formas de vida de la sociedad del mismo modo, por ejemplo, la política y la misma educación sirviéndose como una forma de vida que, además de actuar como elemento de presión sobre los estilos y las organizaciones educativas, contiene y genera relaciones educativas peculiares.

b) **Teleológicas**, estudian, analizan sus fines (teología) y sus valores (axiología)

- **Filosofía de la Educación**, trata de comprender o interpretar la educación en relación con el punto de vista de esta realidad, reflexiona sobre su naturaleza, esencia y valores de la educación.

- **Ética Educacional**, se considera como una ciencia practica y normativa que estudia el comportamiento de los hombres, que conviven sobajo una serie de normas que le permiten ordenar sus actuaciones y que el mismo grupo social las ha establecido en función de delimitar las competencias y actuaciones de cada uno de los miembros de cada uno de los miembros que conforman un grupo social determinado.

c) **Aplicativas Praxologicas**

- **Didáctica**, estudia la puesta en práctica de la normatividad pedagógica. Se concibe como una disciplina que estudia las prácticas de enseñanza que presenta fuertes relaciones con otras disciplinas del campo pedagógico, fundamentalmente, la Filosofía de la Educación, la Psicología Educacional, la Política Educacional, la Historia de la Educación y la Sociología de la Educación.
- **Planificación de la Educación**, es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

“Proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry,1987).

Evita la entropía, o sea la tendencia a dejar que las cosas sigan su curso; es importante no sólo porque proporciona solución a los problemas, sino que encuentra nuevas formas de hacer las cosas; por su propia naturaleza, la planeación ayuda a lograr los resultados deseados.

Ayuda a minimizar los costos. Para alcanzar en forma más efectiva un objetivo, lo primero que hay que hacer es una planeación adecuada, o sea, realizar un esfuerzo mental, antes de los hechos o esfuerzos físicos.

Permite que el profesor tenga un tiempo para pensar la práctica, teniendo en mente un esquema donde pueda pensar los elementos que organizan la actividad, y secuenciar actividades.

Planificar sería un proceso continuo de resolución de problemas que el docente deberá enfrentar desde las posibilidades reales. Habrá diferentes demandas, necesidades que se enmarcan en un contexto, en donde se deberá responder de la mejor manera.

Está condicionada por el logro de determinadas metas que permite solución de las necesidades. Supone la integración de los otros principios.

Es necesario que los planes tengan la suficiente flexibilidad para poder cambiar o retroalimentar los inicialmente propuestos. En las organizaciones de desarrollo este es el principio más importante de planeación, gracias a él, es posible evitar cuantiosas pérdidas, tanto en tiempo como en recursos monetarios y humanos.

Trata de conseguir lo factible, lo alcanzable de acuerdo a nuestros recursos.

Asume la existencia de valores que sirven para establecer criterios sobre los cuales si han de basar los planificadores para orientar el proceso.

Una institución educativa tiene planeamiento estratégico, conocimiento en gestión administrativa o de tipo curricular, si se apoya en la Psicología y la Pedagogía; los cuales son instrumentos valiosos desde distintos puntos de vista, a decir: Uno de ellos es el aporte que hace el conocimiento de los actores educativos a través de la Psicología Evolutiva y el otro se refiere a la orientación de un proceso metodológico coherente con la Filosofía Educativa, con la finalidad de asegurar un aprendizaje eficaz y una excelente gestión administrativa. Entre estos modelos de acción psicológica y pedagógica se encuentran: Los paradigmas Cognitivo, Significativo y Ecológico Contextual.

a) Paradigma Cognitivo, entrado en el proceso del pensamiento del profesor (enseñanza) y el pensamiento del alumno (aprendizaje). Este modelo considera al alumno con la capacidad para recibir, almacenar, ordenar, reestructurar de manera significativa la información y darle sentido a lo aprendido.

b) Paradigma Significativo (Ausubel), se fundamenta en que las personas poseen las ideas pertinentes para poder llegar a la comprensión de los materiales que le proporcionan; considera también como básica la madurez biológica, que implica la dotación genética.

c) Paradigma Ecológico Contextual, es flexible, permite que el aprendizaje se centre en la vida y en el contexto socio-cultural y natural, con el propósito de favorecer el aprendizaje significativo a partir de la experiencia. Su evaluación es de carácter cualitativa y formativa.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA

INTRODUCCION

Este capítulo, contiene los resultados que comprenden el análisis estadístico y la propuesta del de Modelo Programación Estratégica Anual para superar las deficiencias en la administración educativa del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “San Ignacio” de la provincia de San Ignacio.

3.1. Análisis e Interpretación de los Resultados

Los resultados de las encuestas a los docentes del IESTP “San Ignacio” de la provincia de San Ignacio-Cajamarca, fueron analizados y sistematizados para construir los cuatro indicadores fundamentales para la elaboración del Modelo Programación Estratégica Anual: deficiencias en la administración educativa, dificultades para satisfacer las necesidades y exigencias intrínsecas y extrínsecas de la institución, integración de los actores educativos para el desarrollo de las actividades y organización y ejecución de programas institucionales.

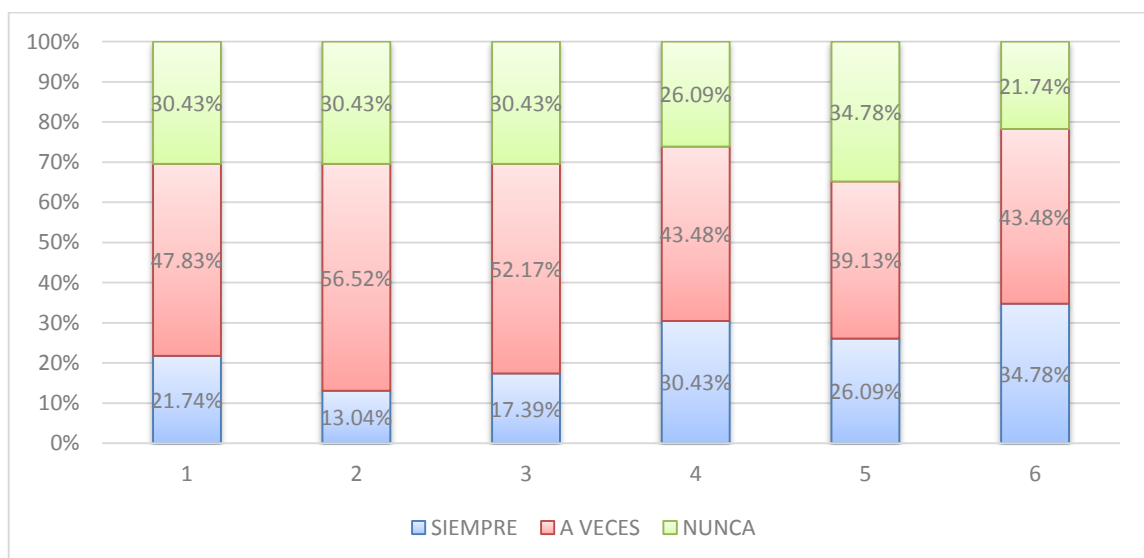
TABLA N° 01: Deficiencias en la Administración Educativa

N°	PREGUNTAS	CRITERIO					
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		N	%	N	%	N	%
1	El proceso educativo no se limita a establecer la relación pedagógica educador-educando dentro del aula, sino que considera las relaciones que se originan entre todos los miembros de la comunidad educativa (educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y padres de familia)	5	21.74	11	47.83	7	30.43
2	El proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolla vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica al instituto	3	13.04	13	56.52	7	30.43
3	Discute y determina la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos que permitan el logro	4	17.39	12	52.17	7	30.43

	de objetivos del plan y los programas de estudio y establece los procedimientos de evaluación del trabajo de estudiantes y docentes						
4	La integración de grupos se hace asumiendo diferentes criterios: por edades, por sexos, por calificaciones, etcétera y se practica la asignación de los mismos a los docentes	7	30.43	10	43.48	6	26.09
5	La Dirección del instituto maneja su posición de liderazgo en el ámbito del plantel, de modo tal que permite la conservación y fortalecimiento de su papel como líder de la comunidad educativa con la aplicación de las técnicas de sensibilización, motivación y relaciones humanas	6	26.09	9	39.13	8	34.78
6	Reconoce que existe distribución y orden que se da a los órganos del instituto para el logro de los objetivos propuestos de tal manera que los integrantes de la comunidad educativa conocen sus funciones y atribuciones y actúan en consecuencia con las mismas	8	34.78	10	43.48	5	21.74

FUENTE: Base de datos de las encuestas

GRAFICO N° 04: Deficiencias en la administración educativa



Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico se evidencia una muestra de 23 docentes encuestados sobre los distintos ítems relacionados al indicador **Deficiencias en la administración educativa** se pudo observar que:

1. Con respecto al ítem **El proceso educativo no se limita a establecer la relación pedagógica educador-educando dentro del aula, sino que considera las relaciones que se originan entre todos los miembros de la comunidad educativa (educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y padres de familia)** el 30.43% de los docentes entrevistados respondió que siempre, asimismo el 47.83% manifestó que a veces y finalmente el 21.74% que nunca.
2. De acuerdo al ítem **El proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolla vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica al instituto,** el 13.04% de los docentes entrevistados respondieron que siempre, asimismo el 56.52% respondió que a veces y finalmente el 30.43% indico que nunca.
3. En el ítem **Discute y determina la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos que permitan el logro de objetivos del plan y los programas de estudio y establece los procedimientos de evaluación del trabajo de estudiantes y docentes** el 17.39% de los docentes entrevistados respondieron que siempre, asimismo el 52.17% manifestó que a veces y finalmente el 30.43% manifestó que nunca
4. De acuerdo al ítem **La integración de grupos se hace asumiendo diferentes criterios: por edades, por sexos, por calificaciones, etcétera y, se practica la asignación de los mismos a los profesores,** el 30.43% de los docentes entrevistados realizan siempre la integración de grupos por edades, por sexos, por calificaciones asimismo el 43.48% de lo realiza a veces y finalmente el 26.09% nunca lo realiza.
5. Con respecto al ítem **La Dirección del Instituto maneja su posición de liderazgo en el ámbito del instituto, de modo tal que permite la conservación y fortalecimiento de su papel como líder de la comunidad escolar con la aplicación de las técnicas de sensibilización, motivación y relaciones humanas** el 26.09% de los docentes entrevistados manifestó que siempre, asimismo el 39.13% manifestó que a veces y finalmente el 34.78% señalo que nunca.
6. En el ítem **Reconoce que existe distribución y orden que se da a los órganos de la institución educativa para el logro de los objetivos propuestos de tal manera que los integrantes de la comunidad educativa conocen sus funciones y**

atribuciones y actúan en consecuencia con las mismas, el 34.78% de los docentes entrevistados manifestaron que siempre, asimismo el 43.48% reconoce que a veces y finalmente el 21.74% nunca.

Los datos analizados y discutidos nos han permitido conocer objetivamente el indicador: Deficiencias en la Administración Educativa, determinándose que el instituto dentro del proceso educativo, no considera las relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa, tampoco aplica métodos, técnicas y procedimientos para lograr los objetivos de los programas de estudio, ni establece procedimientos de evaluación del trabajo de estudiantes y docentes, y no existe una posición de liderazgo en la comunidad educativa.

Esto sin duda afecta a los procesos de gestión, tales como el de planificación, de la dirección, de la ejecución y el de control de las acciones estratégicas, en tal sentido se debe reformular y reajustar, y aún más, normar con mayor severidad las funciones y responsabilidades del director de la institución.

De igual manera se deben optimizar la gestión educativa estratégica mejorando la calidad del desempeño administrativo en la institución hasta que se convierta en el puente entre las prácticas administrativas llevadas a cabo desde la dirección del instituto y las diversas teorías organizacionales y administrativas, aplicadas en el campo de la educación superior.

Esto significa que cuanto mayor es la gestión educativa estratégica, mayor es la calidad del servicio educativo.

En este sentido, Alarcón (2013), menciona que la calidad de la educación es cada vez más importante para aquellos que están involucrados en ella directa o indirectamente, y para aquellos que utilizan sus servicios.

Por esa razón, la gestión de la calidad es una parte de la gestión para el logro de los objetivos a través de la planificación, supervisión, aseguramiento y mejoramiento de la calidad.

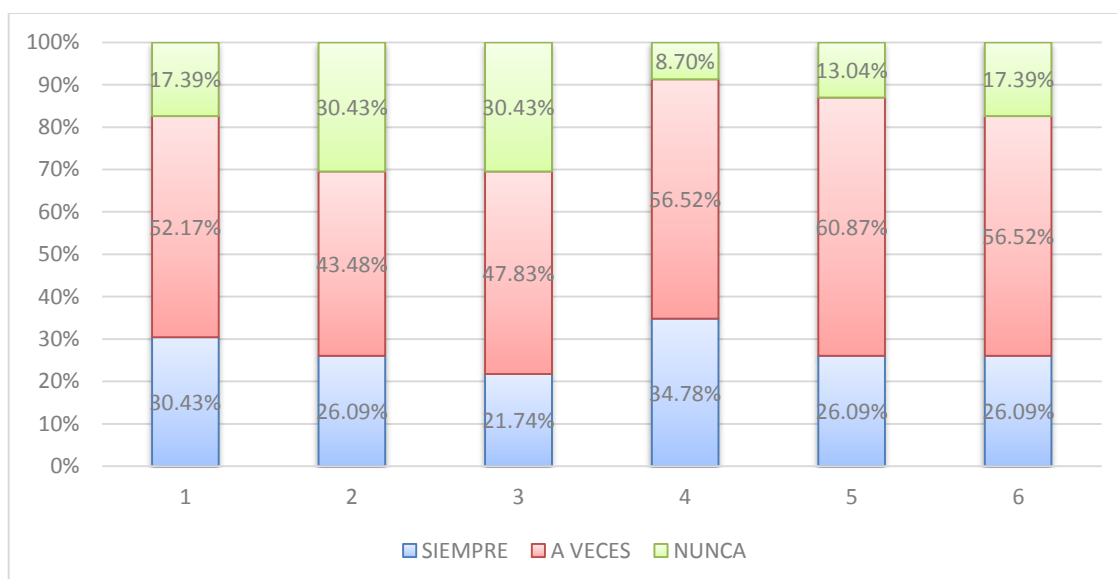
TABLA N° 02: Dificultades para satisfacer las necesidades y exigencias intrínsecas y extrínsecas de la institución

N°	PREGUNTAS	CRITERIO					
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		N	%	N	%	N	%
1	Dentro del Sistema educativo o de formación, en los procesos de la administración educativa, el instituto considera en su programación estratégica los procesos de Planificación, Recursos Materiales, Administración y Gestión, Evaluación y Control y el comportamiento del Factor Humano	7	30.43	12	52.17	4	17.39
2	Podría decirse que los diseños curriculares, del Instituto, son de alto nivel de excelencia, porque responden a las demandas o exigencias mundiales, dado que cuentan con las tecnologías y el factor humano requerido para satisfacer las demandas de sus propias comunidades	6	26.09	10	43.48	7	30.43
3	Percibe usted que las influencias externas, que el Instituto recibe del contexto socioeconómico laboral regional, nacional y mundial y las influencias internas, propias y singulares de la Institución, afectan de manera dinámica y permanente la organización y su dinámica para el logro de fines y metas institucionales	5	21.74	11	47.83	7	30.43
4	Existe en el Instituto, de manera evidente, una política que adopta procesos eficaces y continuos de regulación, para prever el impacto requerido en el ámbito de las consecuencias que generan las exigencias y necesidades internas y externas en los procesos de formación de la institución	8	34.78	13	56.52	2	8.70
5	Considera usted que la visión, misión, valores, políticas, normas, procedimientos, métodos de gestión del Instituto, definen la estructura funcional, las responsabilidades del personal, sus sistemas de recompensas y evaluaciones, su desarrollo profesional y por lo tanto garantiza el deber ser de la organización educativa	6	26.09	14	60.87	3	13.04

6	Las disposiciones de entrega positiva que el personal, integrante de la comunidad educativa, pone en evidencia al realizar esfuerzos y tomar iniciativas, que superan las exigencias formales prescritas para realizar el proyecto institucional permite efectuar investigaciones en el medio socioeconómico, elaborar planes pertinentes, realizables y eficaces y lograr resultados de calidad en los aprendizajes.	6	26.09	13	56.52	4	17.39
---	---	---	-------	----	-------	---	-------

FUENTE: Base de datos de las encuestas

GRAFICO N° 05: Dificultades para satisfacer las necesidades y exigencias intrínsecas y extrínsecas de la institución



Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico se evidencia una muestra de 23 docentes encuestados sobre los distintos ítems relacionados al indicador **Dificultades para satisfacer las necesidades y exigencias intrínsecas y extrínsecas de la institución** se pudo observar que:

1. Con respecto al ítem **Dentro del sistema educativo o de formación, en los procesos de la administración educativa, el instituto considera en su programación estratégica los procesos de Planificación, Recursos Materiales, Administración y Gestión, Evaluación y Control y el comportamiento del Factor Humano** el

30.43% de los docentes entrevistados respondió que siempre, asimismo el 52.17% manifestó que lo considera veces y finalmente el 17.39% indicó que nunca.

2. De acuerdo al ítem **Podría decirse que los diseños curriculares, del Instituto, son de alto nivel de excelencia, porque responden a las demandas o exigencias mundiales, dado que cuentan con las tecnologías y el factor humano requerido para satisfacer las demandas de sus propias comunidades** el 26.09% de los docentes entrevistados respondió que siempre, asimismo el 43.48% señala que a veces y finalmente el 30.43% respondió que nunca.
3. En el ítem **Percibe usted que las influencias externas, que el Instituto recibe del contexto socioeconómico laboral regional, nacional y mundial y las influencias internas, propias y singulares de la Institución, afectan de manera dinámica y permanente la organización y su dinámica para el logro de fines y metas institucionales** el 21.74% de los docentes entrevistados manifiestan que siempre, asimismo el 47.83% de los docentes respondió que a veces y finalmente el 30.43% señala que nunca.
4. De acuerdo al ítem **Existe en el Instituto, de manera evidente, una política que adopta procesos eficaces y continuos de regulación, para prever el impacto requerido en el ámbito de las consecuencias que generan las exigencias y necesidades internas y externas en los procesos de formación de la institución** el 34.78% de los docentes entrevistados indicaron que siempre, asimismo el 56.52% considera que a veces y finalmente el 8.70% que nunca.
5. Con respecto al ítem **Considera usted que la visión, misión, valores, políticas, normas, procedimientos, métodos de gestión del Instituto, definen la estructura funcional, las responsabilidades del personal, sus sistemas de recompensas y evaluaciones, su desarrollo profesional y por lo tanto garantiza el deber ser de la organización educativa** el 26.09% de los docentes entrevistados señalaron que siempre, asimismo el 60.87% manifestó que a veces y finalmente el 13.04% indica que nunca.
6. En el ítem **Las disposiciones de entrega positiva que el personal, integrante de la comunidad educativa, pone en evidencia al realizar esfuerzos y tomar iniciativas, que superan las exigencias formales prescritas para realizar el**

proyecto institucional permite efectuar investigaciones en el medio socioeconómico, elaborar planes pertinentes, realizables y eficaces y lograr resultados de calidad en los aprendizajes, el 26.09% de los docentes entrevistados señalaron que siempre, asimismo el 56.52% manifestó que a veces y finalmente el 17.39% señaló que nunca.

Los datos analizados y discutidos nos han permitido conocer objetivamente el indicador: Dificultades para satisfacer las necesidades y exigencias intrínsecas y extrínsecas del IESTP “San Ignacio”, determinándose que, en los procesos de la administración educativa, el instituto casi no considera en su programación estratégica los procesos de Planificación, Recursos Materiales, Administración y Gestión, Evaluación y Control y el comportamiento del Factor Humano, así sí mismo los diseños curriculares, no responden a las demandas o exigencias mundiales, de igual manera considera que las influencias externas e internas no, afectan la organización para el logro de fines y metas institucionales y para concluir no tiene claramente establecidos la visión, misión, valores, políticas, normas, procedimientos, métodos de gestión.

Por lo que es importante que se busque establecer una planificación estratégica para obtener buenos resultados en el desarrollo de la calidad de Administración Educativa y se pueda incentivar a todo el personal de la institución a proponer nuevas estrategias o ideas ya que es importante para toda la organización institucional para mejorar la calidad de la gestión educativa.

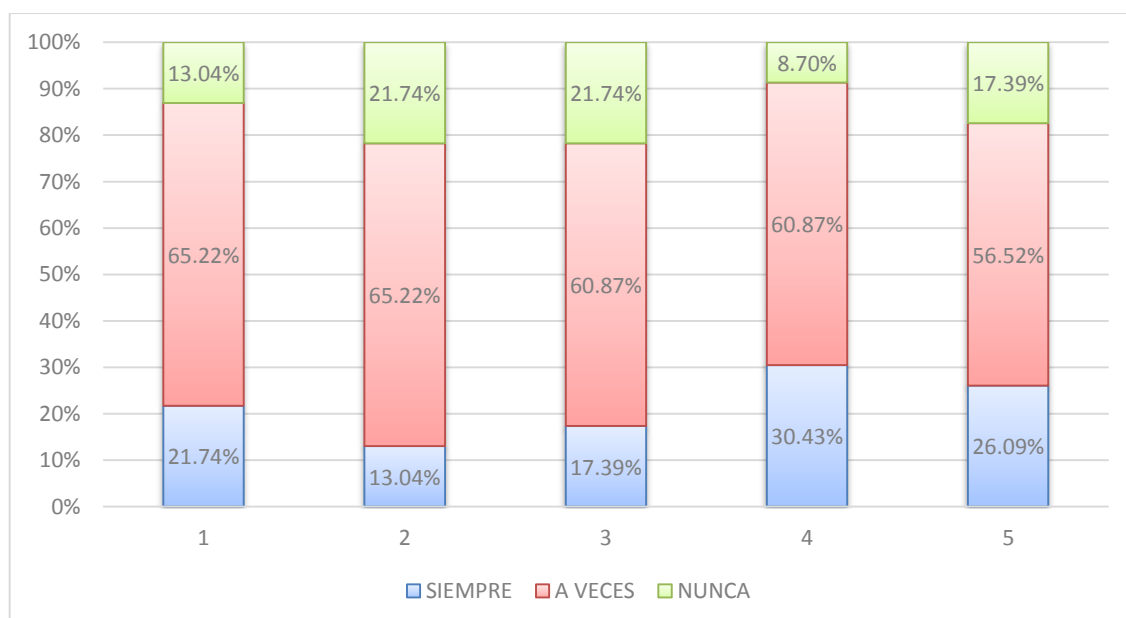
Al respecto Alarcón (2008) en su trabajo de investigación sobre Planificación Estratégica: una herramienta en la gestión escolar a nivel de educación básica en la Universidad Nacional Experimental de Guayana Venezuela, concluyó en que la planificación estratégica deber ser considerada como una herramienta de gestión cada vez que se adecua a las características de las escuelas venezolanas, las cuales ejercen sus funciones entorno cambiante y con cada vez menores recursos y mayores compromisos a nivel nacional y también que la planificación estratégica le permite al director del plantel, gestionar con mayor autonomía los recursos de que dispone en pro de alcanzar la misión y la visión organizacional, empleando para ello el conjunto de estrategias que resultan del análisis situacional de la organización.

TABLA N° 3: Integración de los actores educativos para el desarrollo de las actividades

N°	PREGUNTAS	CRITERIO					
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		N	%	N	%	N	%
1	En los procesos de la Administración Educativa, el Instituto, busca la integración de la familia, la escuela y la comunidad para garantizar una mejor calidad de la formación de sus egresados	5	21.74	15	65.22	3	13.04
2	Motiva la participación de todos los actores educativos - docentes, autoridades, padres de familia, estudiantes -, para implementar programas, proyectos y políticas educativas	3	13.04	15	65.22	5	21.74
3	Se reconoce de manera significativa la participación de los padres, madres y tutores como fundamento para la gobernabilidad democrática del sistema educativo sanagnacino y el logro de una escuela efectiva	4	17.39	14	60.87	5	21.74
4	Da importancia a la comunidad y la familia como parte de la política pública de alta trascendencia para la formación de los técnicos egresados	7	30.43	14	60.87	2	8.70
5	Practica y reconoce un nuevo órgano de participación comunitaria, los comités de cursos, los cuales son un foco de atención para el desarrollo del programa de los procesos de participación de los actores educativos	6	26.09	13	56.52	4	17.39

FUENTE: Base de datos de las encuestas

Grafico N° 6 Integración de los actores educativos para el desarrollo de las actividades



Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la tabla estadística y el grafico se evidencia una muestra de 23 docentes encuestados sobre los distintos ítems relacionados al indicador **Integración de los actores educativos para el desarrollo de las actividades** se pudo observar que:

1. Con respecto al ítem **En los procesos de la Administración Educativa, el Instituto, busca la integración de la familia, la escuela y la comunidad para garantizar una mejor calidad de la formación de sus egresados** el 21.74% de los docentes entrevistados manifestó que siempre, asimismo el 65.22% indicó que a veces se da esta integración y finalmente el 13.04% señaló que nunca.
2. De acuerdo al ítem **Motiva la participación de todos los actores educativos, docentes, autoridades, padres de familia, estudiantes, para implementar programas, proyectos y políticas educativas** el 13.04% de los docentes entrevistados indicó que siempre, asimismo el 65.22% manifestó que a veces y finalmente el 21.74% señaló que nunca.
3. En el ítem **Se reconoce de manera significativa la participación de los padres, madres y tutores como fundamento para la gobernabilidad democrática del sistema educativo sanignacino y el logro de un instituto efectivo** el 17.39% de los docentes entrevistados manifestó que siempre se reconoce la participación de los padres, madres y tutores para lograr un instituto efectivo, asimismo el 60.87% indicó que a veces y finalmente el 21.74% respondió que nunca.
4. De acuerdo al ítem **Da importancia a la comunidad y la familia como parte de la política pública de alta trascendencia para la formación de los técnicos egresados** el 30.43% de los docentes entrevistados manifestaron que siempre, asimismo el 60.87% indicó que a veces y finalmente el 8.70% respondió que nunca.
5. Con respecto al ítem **Practica y reconoce un nuevo órgano de participación comunitaria, los comités de cursos, los cuales son un foco de atención para el desarrollo del programa de los procesos de participación de los actores educativos** el 26.09% de los docentes entrevistados manifestaron que, siempre, asimismo el 56.52% respondió que a veces y finalmente el 17.39% indicaron que nunca.

Estos valores analizados y discutidos nos han permitido conocer objetivamente el indicador: Integración de los actores educativos para el desarrollo de las actividades, determinándose que, en los procesos de la Administración Educativa, el instituto, poco o casi nada busca la integración de la comunidad educativa, no hay motivación para la participación de los actores educativos en la implementación de los programas, proyectos y políticas educativas.

En este caso también podemos afirmar que cuando se ejecute una administración educativa, mayor es la coordinación y participación administrativa; al respecto, como lo menciona Escalante (2009), el propósito de mejorar el logro educativo al transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación, tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo) y conlleva a mejorar la eficacia y la eficiencia, lograr la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

En síntesis, muchas personas piensan que la planificación estratégica solo debe intervenir el director del instituto, embargo, ahora nos damos cuenta que todos en general deben ser parte de ellos pues también su manera de pensar influye en los demás.

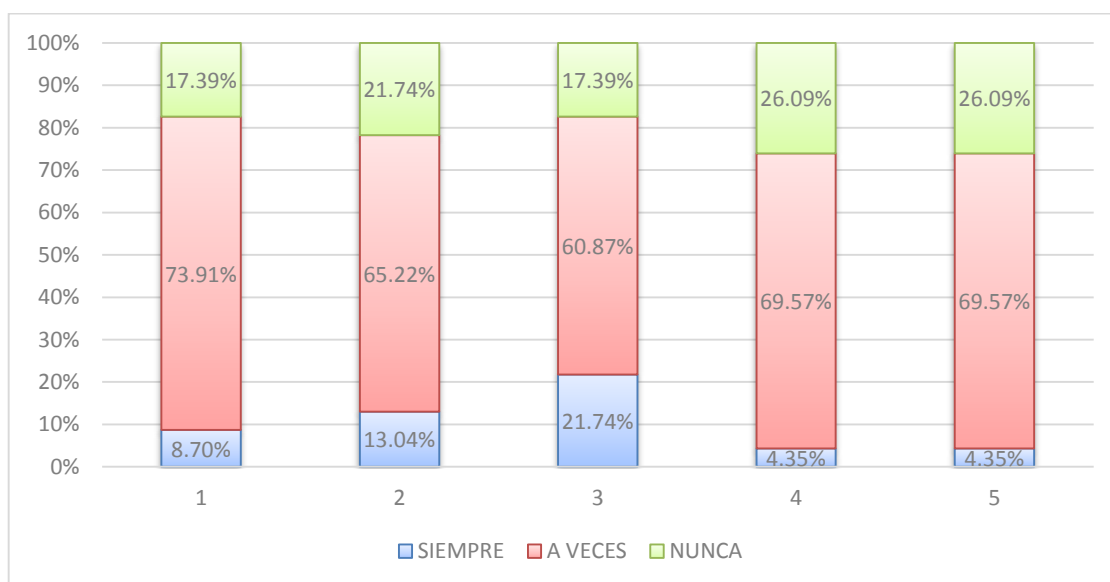
TABLA N° 04: Organización y ejecución de programas institucionales

N°	PREGUNTAS	CRITERIO					
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		N	%	N	%	N	%
1	La organización y ejecución de Programas Institucionales promueven una educación y un Instituto inscritos en la perspectiva de la formación de un técnico y un ciudadano que demanda la nueva sociedad peruana, en plena reformulación	2	8.70	17	73.91	4	17.39
2	La organización se diseña bajo los criterios de la Administración Educativa, tanto en la planificación, dirección, control y supervisión	3	13.04	15	65.22	5	21.74
3	Los programas llevan a la práctica democrática participativa y protagónica lo que en el terreno educativo implica una nueva manera de asumir la planificación, ejecución y evaluación de las políticas educativas públicas	5	21.74	14	60.87	4	17.39

4	Elevan la calidad de la educación y hacen pertinentes los aprendizajes mediante la flexibilización del currículo; contextualizando y enriqueciendo los contenidos programáticos en un perspectiva inter y transdisciplinaria.	1	4.35	16	69.57	6	26.09
5	Los programas están orientados a la transformación de los docentes dado que los profesores tradicionales responden a otro tipo de proceso	1	4.35	16	69.57	6	26.09

FUENTE: Base de datos de las encuestas

Grafico N° 7: Organización y ejecución de programas institucionales



Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia una muestra de 23 docentes encuestados sobre los distintos ítems relacionados al indicador **Organización y ejecución de programas institucionales** se pudo observar que:

1. Con respecto al ítem **La organización y ejecución de Programas Institucionales promueven una educación y un Instituto inscritos en la perspectiva de la formación de un técnico y un ciudadano que demanda la nueva sociedad peruana, en plena reformulación** el 8.70% de los docentes entrevistados respondieron que siempre, asimismo el 73.91% manifestó que a veces y finalmente el 17.39% indicaron que nunca.
2. De acuerdo al ítem **La organización se diseña bajo los criterios de la Administración Educativa, tanto en la planificación, dirección, control y**

supervisión el 13.04% de los docentes entrevistados respondió que siempre, asimismo el 65.22% indicó que a veces y finalmente el 21.74% manifestó que nunca.

3. En el ítem **Los programas llevan a la práctica democrática participativa y protagónica lo que en el terreno educativo implica una nueva manera de asumir la planificación, ejecución y evaluación de las políticas educativas públicas** el 21.74% de los docentes entrevistados manifestaron que siempre, asimismo el 60.87% respondió que a veces y finalmente el 17.39% indicó que nunca.
4. De acuerdo al ítem **Elevan la calidad de la educación y hacen pertinentes los aprendizajes mediante la flexibilización del currículo; contextualizando y enriqueciendo los contenidos programáticos en una perspectiva inter y transdisciplinaria**, el 4.35% de los docentes entrevistados manifestaron que siempre, asimismo el 60.87% respondió que a veces y finalmente el 26.09% señaló que nunca.
5. Con respecto al ítem **Los programas están orientados a la transformación de los docentes dado que los profesores tradicionales responden a otro tipo de proceso** el 4.35% de los docentes entrevistados respondió que siempre, asimismo el 69.57% manifestó que a veces y finalmente el 26.09% indicó que nunca.

Estos valores analizados y discutidos nos han permitido conocer objetivamente el indicador: Organización y ejecución de programas institucionales, determinándose que no existe una organización de Programas Institucionales que promuevan la formación de técnicos que demande la nueva sociedad peruana, ni tampoco se eleva la calidad de la educación ni se flexibiliza el currículo, ni los contenidos programáticos.

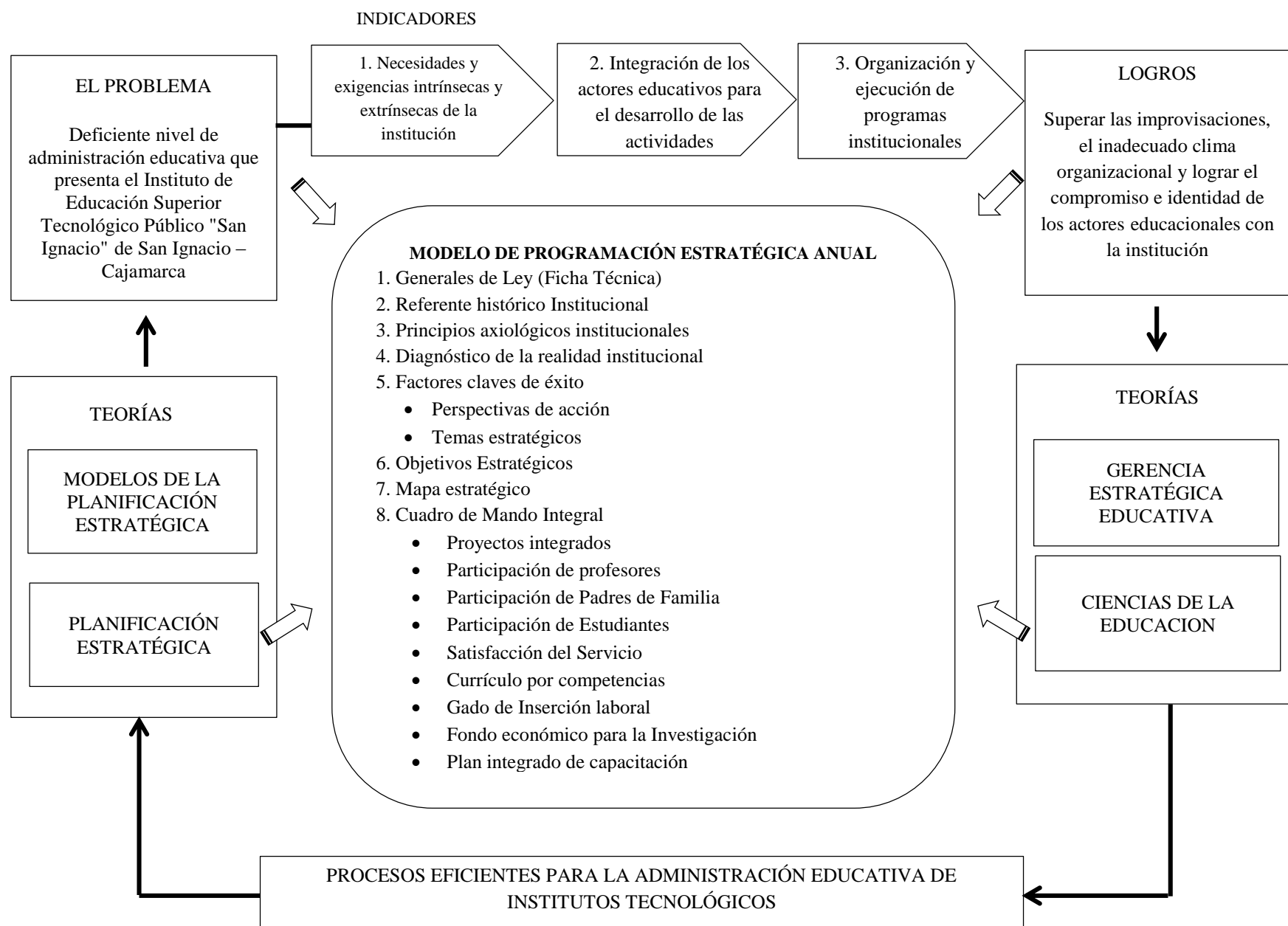
Por lo que es fundamental que la organización se diseña bajo los criterios de la Administración Educativa, tanto en la planificación, dirección, control y supervisión

En su obra Gerencia Estratégica: (Serna Gómez, 2003), menciona como se abordaría la implementación de un plan estratégico en una institución educativa y, determinar su importancia y pertinencia como referente para fortalecer nuestro trabajo de investigación. El autor afirma: “la formulación de estrategia consiste en seleccionar los

proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.” (Serna Gómez, 2003), lo que nos permitirán visualizar de cerca los elementos necesarios para estructurar nuestra propuesta de investigación.

Finalmente, los resultados nos señalan que existe una relación entre la Deficiente Administración Educativa y el Modelo de Programación Estratégica en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "San Ignacio" – Cajamarca.

3.2. Modelo de Programación Estratégica Anual para lograr una Eficiente Administración Educativa



3.3. Desarrollo de la Propuesta

MODELO DE PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA ANUAL PARA SUPERAR LAS DEFICIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN EL INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR TECNOLOGICO PUBLICO “SAN IGNACIO” – CAJAMARCA

3.3.1. Introducción

El análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación demuestra con

claridad el problema que tiene el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "San Ignacio", de la Provincia de San Ignacio, Región Cajamarca, en cuanto al poco conocimiento de Modelos de Planificación Estratégica. Asimismo, la falta de instrumentos de planificación, la desorganización a nivel de docentes y autoridades, así como las malas relaciones humanas y la desactualización de los docentes en innovaciones pedagógicas y tecnológicas, conllevan a una deficiente administración educativa.

Inicialmente se debe cambiar la manera tradicional con la cual están siendo gerenciadas estas instituciones educativas (verticalidad en la estructura, carente de direccionalidad, inadecuado manejo de recursos, bajo nivel de participación y articulación actoral, entre otros) y como interpretan que la Administración Educativa, planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas, dirigidas a desarrollar las capacidades y el desarrollo de los discentes; esta disciplina trata de organizar el trabajo del personal escolar (docentes, administrativos, etc.), y el manejo de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, ente otros, para cumplir con el currículo definido por la sociedad educativa.

El IESTP “San Ignacio” deberá asumir un modelo de planificación estratégica que sea viable y adaptado a la estructura y funcionamiento organizacional, el cual deberá proporcionar un mecanismo instrumental a la alta dirección;

lineamientos, estrategias, políticas y objetivos. Además, un conocimiento de la situación interna y externa en función de su entorno sociocultural económico y político proporcionara siempre un sentido práctico y estratégico en las oportunidades y fortalezas que estén en el medio ambiente regional, nacional y mundial. El elaborar una propuesta de modelo de planificación estratégica permitirá conseguir una eficiente Administración Educativa y resolverá las necesidades, tanto administrativas como pedagógicas.

3.3.2. Objetivo de la propuesta

Elaborar un Modelo de Programación Estratégica Anual, que consiga satisfacer las necesidades y exigencias intrínsecas y extrínsecas de la institución, la integración de los actores educativos para el desarrollo de las actividades, la organización y ejecución de programas institucionales, que permita superar las improvisaciones, el inadecuado clima organizacional y lograr el compromiso e identidad de los actores educacionales con la institución.

3.3.3. Fundamentación teórica

3.3.3.1 Teoría de la Gerencia Estratégica Educativa

Este enfoque se caracteriza por considerar en el desarrollo del proceso educativo a los procesos de gerencia, tales como planificación, organización, dirección y control. El desarrollo adecuado de cada uno de estos procesos tiene como propósito lograr los objetivos educacionales previstos.

Una gerencia efectiva es un requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de la empresa en las condiciones altamente desafiantes y móviles del mercado actual. Todo gerente debe tener unas habilidades importantes en su área para lograr un buen desempeño. De este modo se define habilidad como calidad de hábil, es decir, capaz, inteligente o dispuesto para cualquier actividad (Gran Diccionario

Universal Larousse, 2008).

La gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo público o privado, desde la educación inicial hasta las entidades universitarias; Como puede apreciarse, la gestión pedagógica y la gestión administrativa se proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones gerenciales típicas para llevar cualquier empresa, cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales que principalmente son:

- **Planificación:** Álvarez (2000) define la planificación como “una tarea específicamente intelectual que prepara y facilita la acción proporcionando la sistematización y coordinación de todas las actividades que se quieren realizar en el centro a lo largo de un período académico”, con base a lo expuesto, se define que la planificación implica y aspira implementar orden y dirección en los procesos conforme a las pautas establecidas, de allí que tiene una doble connotación; una lógica de donde se deriva el conocer y la otra operativa, que indica la forma de actuar para lograr el objetivo deseado.
- **Organización:** Méndez (2000), una vez que se formulan los planes de desarrollo de la organización, lo más lógico es diseñar la estructura material y física de la misma, así como la estructura y los procesos sociales internos correspondientes. El diseño también implica la toma de decisiones, y presupone contar igualmente con información precisa que deberá brindar la investigación, lo cual indica que el gerente como organizador debe clasificar el trabajo dividiendo en actividad administrable, y seleccionando personas que coadministren estas unidades y lleven a cabo todas las tareas que deban ejecutarse.

- **Dirección:** Méndez (2000), expone que el “proceso de dirección alude en sí de conducir por parte de los administradores o gerentes a los miembros de la organización, con el objeto de ejecutar los planes de desarrollo y por consiguiente alcanzar los resultados propuestos”.
- **Control:** Para Méndez (2000), el “control alude al hecho de que los responsables que dirigen la organización estén pendientes de revisar constantemente si los planes se están ejecutando o no”. Aunado a esto, el control tiene como finalidad asegurar que la ejecución esté en correspondencia con los planes para así verificar si las actividades se realizan de acuerdo a la planificación elaborada.

3.3.3.2 Teoría de las Ciencias de la Educación

La educación forma una parte muy importante de nuestra sociedad y hoy en día, es un elemento fundamental para el desarrollo de una comunidad y en consecuencia, de una nación. Sin embargo, la educación siempre ha sido y es muy compleja; dada a esta complejidad en el proceso educativo se ha plantado desde hace muchos años la interrogante de si existe una sola o varias ciencias de la educación. Y debido a los problemas y fenómenos que se presentan en el proceso educativo, se necesita de ciencias que apoyen a dar respuestas y soluciones.

Las Ciencias de la Educación son todas las ciencias que aportan en teoría y práctica al proceso formativo desde su objeto de estudio, son un conjunto de disciplinas que estudian, describen, analizan y explican los fenómenos educativos en sus múltiples aspectos.

Una educación contextualizada será aquella que motive las relaciones del conocimiento con el contexto real del individuo y que lleve al conocimiento más allá, examinando las situaciones de otros contextos, analizando sus contradicciones y encuentros. La existencia de procesos de enseñanza desconectados del contexto, no motivan la reflexión

crítica sobre la realidad social del entorno; sólo en algunas ocasiones intentan establecer algunos vínculos, que se limitan a esfuerzos aislados que no trascienden a la reflexión ni a la toma de posturas ante las diferentes problemáticas de la región y del país. Se debe educar para la vida en comunidad; por lo tanto, ésta debe formar parte de la institución. Los contenidos de las instituciones de educación superior deben hacer referencia a los asuntos del medio, para así, comprender la realidad. El estudiante debe estar en contacto con su realidad para que descubra, comparta, discuta y reconstruya nuevos significados. En la interacción con el medio, el estudiante se sensibiliza con los problemas del entorno; por ello la metodología de los programas deberá ser abierta, dinámica, dinamizadora, y permitir que se aborden los contenidos a través de las problemáticas reales.

En la Educación Superior bajo el influjo de las instituciones que la sustentan ya sean universidades o centros tecnológicos, se forman profesionales altamente capacitados en la ciencia y en la técnica para dar solución a los problemas sociales con fines altamente humanos y productivos por lo que este nivel educativo tiene la misión de formar individuos capaces de mantener una actitud de cambio y transformación permanente en beneficio de la humanidad.

El reto que hoy se les plantea a las instituciones de Educación Superior, que significa el desarrollo ilimitado de su capacidad intelectual de sus capacidades creadoras vinculadas a perfiles profesionales claves para el desarrollo de la ciencia y la técnica y de una sociedad que se moldea a las puertas del siglo XXI, necesita ser hoy más que nunca sustentado en las Ciencias de la Educación que se encargan del proceso de formación de ese profesional el que reviste características particulares que nos permiten definir la existencia de una Pedagogía de la Educación Superior.

3.3.4. Desarrollo del Modelo de Programación Estratégica Anual

a) Ficha Técnica

DATOS GENERALES			
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: Instituto Superior Tecnológico Publico “San Ignacio”			
NÚMERO DE RESOLUCIÓN DE CREACIÓN:		R.M N° 39-85-ED del 23 de enero del 1985	
UBICACIÓN: Jr. Jaén N° 1000			
DISTRITO: San Ignacio			
LOCAL	Propio	Alquilado	
NÚMERO DE AULAS: 13		NÚMERO DE SECCIONES: 15	
NIVELES:	Superior		
TURNO:	Mañana:	Tarde:	Noche:
Número de Estudiantes Total: 450			
Número de Estudiantes Mujeres: 285		Número de estudiantes Hombres: 165	
PROCEDENCIA DE ESTUDIANTES:	Zona rural		
NOMBRE DEL DIRECTOR: Blgo. Ignacio Bure Camacho			
NÚMERO TOTAL DE PROFESORES: 23			
NÚMERO DE PROFESORES NOMBRADOS: 13		NÚMERO DE PROFESORES CONTRATADOS: 10	
NÚMERO TOTAL DE ADMINISTRATIVOS: 3		NÚMERO TOTAL DE PERSONAL DE APOYO: 2	
		FECHA DE EVALUACIÓN: 08 de Mayo del 2015	

Fuente: PEI, Valoración al 08 de mayo del 2015

b) Referente Institucional

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “San Ignacio”, se encuentra ubicado en el Jr. Jaén N° 1000, en el distrito y provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca. La provincia de San Ignacio, tiene como

capital a la ciudad de San Ignacio y es una de las siete provincias que conforman el departamento de Cajamarca, bajo la administración del Gobierno Regional de Cajamarca, en el Norte del Perú. El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “San Ignacio”, fue creado por R.M. N° 39-85-ED del 23 de enero de 1985 con las carreras profesionales de Producción Agrícola, Contabilidad y Administración. El 06 de junio de 1985 se rindió el Primer Examen de Admisión con la presencia de autoridades educativas de la Zonal de Educación de Jaén y de la Supervisión Provincial de Educación de San Ignacio. Por Resolución Secretarial Regional N° 022-92-SAS/DSR-DEGS del 14 de febrero de 1992 se autorizó el funcionamiento de la carrera de Enfermería Técnica, la misma que fue ratificada mediante Resolución Directoral N° 310-95-ED del 19 de julio de 1995. Mediante Resolución Directoral N° 397-99-ED, del 24 de mayo de 1999 se autoriza el funcionamiento de la carrera profesional de Computación e Informática. Actualmente se cuenta con una población estudiantil de 450 estudiantes en las carreras profesionales de Administración, Agropecuaria, Contabilidad, Enfermería Técnica y Computación e Informática; distribuida en quince secciones en los turnos diurno y nocturno. Así mismo se cuenta con 25 docentes de vasta experiencia profesional, de los cuales 13 docentes son nombrados y 12 contratados, además se cuenta con 2 personas que realizan labor de guardianía y limpieza y 2 trabajadores administrativos. Los estudiantes tienen una formación académica de seis semestres equivalentes a tres años, al término de los cuales y complementados con la práctica profesional se gradúan a nombre de la nación, previo examen teórico-práctico, como profesionales técnicos en la carrera respectiva. Los profesionales técnicos egresados de este centro superior de estudios están expeditos para desenvolverse en instituciones públicas, privadas o en actividades particulares, contribuyendo de esta manera al desarrollo y progreso de nuestra provincia.

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Publico “San Ignacio” tiene como finalidad:

- Formar personas capaces de lograr su realización ética, intelectual, artística, cultural, afectiva, física, espiritual y religiosa, promoviendo la formación y consolidación de su identidad y autoestima y su integración adecuada y crítica

a la sociedad para el ejercicio de su ciudadanía en armonía con su entorno, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades para vincular su vida con el mundo del trabajo y para afrontar los incesantes cambios en la sociedad y el conocimiento.

- Contribuir a formar una sociedad democrática, solidaria, justa, inclusiva, próspera, tolerante y forjadores de una cultura de paz que afirme la identidad nacional sustentada en la diversidad cultural, étnica y lingüística, supere la pobreza e impulse el desarrollo sostenible del país y fomente la integración latinoamericana teniendo en cuenta los retos de un mundo globalizado.

c) Principios Axiológicos Institucionales

Misión: Somos un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público integrado por profesionales competitivos y con amplia experiencia, en la formación de profesionales técnicos, con un currículo por competencias, que permite a los estudiantes su desarrollo personal e integral y contribuir al desarrollo social, económico y cultural de la localidad, de la región y del país.

Visión: Al 2017, el IESTP “San Ignacio” será una institución educativa de excelencia, competitiva e innovadora, para la formación de profesionales Técnicos con visión empresarial, capacitados de acuerdo a los requerimientos del mercado laboral y del desarrollo de la ciencia y la tecnología, con docentes competitivos, capacitados permanentemente y con estudios de post grado.

Valores

- Equidad, constante búsqueda de la justicia social, la que asegura a todas las personas condiciones de vida y de trabajos dignos e igualitarios
- Identidad, afecta todas las estructuras de la sociedad, por lo que en la comunidad educativa del Instituto revaloramos nuestra identidad cultural e institucional y a partir de ella proponemos el desarrollo regional y nacional para lo que incorporamos a nuestra labor educativa las demandas de nuestra población.

- Iniciativa, la iniciativa considera que es indispensable proponer y realizar, constantemente, y por voluntad propia, acciones a favor de los demás y de la persona misma, para el crecimiento de ambos, considerando también, que afectará directa o indirectamente al mejoramiento de las circunstancias actuales. Se puede considerar como proactividad
- Generosidad, importante porque la generosidad permite actuar, demandando la presencia del esfuerzo a favor de otras personas, con desinterés y alegría, considerando la necesidad y la utilidad que brindan estas acciones. Es importante tener en cuenta la intensidad con que se vive la virtud y la rectitud de los motivos.
- Responsabilidad, se considera esta virtud o valor porque es importante asumir las consecuencias de los actos intencionados como resultado de las decisiones que se tomen o acepten. Es a la vez, asumir las consecuencias de los actos no intencionados, procurando que los demás se beneficien o al menos no se perjudiquen con nuestras acciones.

Principios

- La ética, que inspira una educación promotora de los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia.
- La equidad, que garantiza a todas iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato.
- La inclusión, que incorpora a las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables, especialmente del área rural, sin distinción de etnia, religión, sexo u otra causa de discriminación
- La calidad, que asegura condiciones adecuadas para una educación integral pertinente, abierta, flexible y permanente.
- La democracia, que promueve el respeto irrestricto a los derechos humanos, la libertad de conciencia, de pensamiento y opinión, el ejercicio de la ciudadanía y el reconocimiento de la voluntad popular; y que contribuye a la

tolerancia mutua en las relaciones entre las personas y entre mayorías y minorías, así como al fortalecimiento del estado de derecho.

- La interculturalidad, que asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística de la región y del país, así como la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas del mundo.
- La conciencia ambiental, que motiva el respeto, cuidado y conservación del entorno natural como garantía para el desenvolvimiento de la vida.
- La creatividad y la innovación, que promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

d) Diagnóstico de la Realidad Institucional

Área Interna

Fortalezas

- Ubicado en lugar adecuado, pertinente y alejado de la Ciudad de San Ignacio que no permite reverberaciones en el trabajo académico y práctica de talleres.
- Dispone de material didáctico e insumos para el desarrollo de actividades y prácticas.
- Cuenta con laboratorios para las diferentes especialidades.
- Dispone de biblioteca por áreas.
- Total de horas académicas cubiertas en todas las especialidades por docentes.
- Docentes programan sus planes de trabajo y actividades.
- Distribución y accesos adecuados en la mayor parte de la infraestructura de la institución.
- Cuenta con alto número de profesionales egresados de la institución que laboran en el sector público y privado.

- Competencia de alumnos postulantes para la selección idónea de los futuros profesionales técnicos.
- Institución con posicionamiento en la Región.

Debilidades

- Directivos con encargaturas en sus funciones.
- Desactualización de documentos de gestión.
- Desactualización gerencial y empresarial en la plana jerárquica.
- Impera lo rutinario, en un alto número de docentes reticentes a los cambios.
- Inadecuada gestión administrativa y pedagógica en la institución.
- Carencia de convenios estratégicos interinstitucionales.
- Carencia de un Sistema Informático para la Administración y la parte técnico pedagógica.
- Escasa proyección a la comunidad local y distrital de las carreras técnicas en capacitación para actividades productivas y empresariales
- Considerable porcentaje de profesores no se están permanentemente actualizados.
- Escasos proyectos de desarrollo, producción e inversión en la institución.
- Desorden en la planificación del presupuesto y uso de recursos propios.
- Los laboratorios requieren equipamiento de herramientas e insumos, mantenimiento, repuestos e innovación que asegure una buena formación profesional técnica de los alumnos.
- Escasa identificación de los docentes con su institución.
- Escasa vinculación de los docentes en el sector empresarial.

- Material bibliográfico en mal estado o insuficiente en biblioteca de la institución.
- Falta de un sistema de seguimiento de los egresados.
- Laboratorios y áreas de cultivo agrícola subutilizadas por falta de proyectos.
- Escasa planificación de actividades empresariales al interior de la institución.
- En el ISTP no existen las condiciones adecuadas para el desarrollo de actividades empresariales.
- Las actuales relaciones interpersonales y la identificación con la institución no garantizan la implantación de futuros proyectos y programas de desarrollo.
- Los ingresantes no cuentan con buena formación en valores.
- La institución no cuenta con un plan de capacitación para el personal.
- Los empresarios calificados y exitosos no son convocados para participar en el diseño de contenidos del plan curricular que obedezca al perfil profesional técnico que se requieren.

Área Externa

Oportunidades

- Ejecución de proyectos de infraestructura a través de Programa a Trabajar Urbano.
- Atención a proyectos en el Gobierno Regional de Cajamarca.
- Participación en la elaboración del Presupuesto Participativo de la Municipal Provincial.
- Inscribirse en la SUNAT como institución autorizada receptora de Donaciones.
- Oferta de bancos y cajas para el crédito.

- Existencia de medianas, pequeñas y micro empresas en la ciudad.
- Comercio y servicios en crecimiento en la provincia.
- Presencia de ONGs
- Existe del Centro de Salud, Essalud, Comunidades Locales de Administración de Salud (CLAS), clínicas, consultorios particulares, laboratorios para establecer alianzas estratégicas.
- Existe demanda ocupacional en el sector servicios.
- Posibilidad de brindar servicio de movilidad urbana a los estudiantes que viven en zonas periféricas.
- Existencia de medios de comunicación y bibliotecas virtuales
- Participación en las mesas de concertación, presupuesto participativo
- Existencia de organismos gremiales y profesionales
- Oferta de estudios de post grado que hacen diversas universidades en esta ciudad.
- Innovaciones tecnológicas que se pueden aprovechar para las carreras profesionales.
- Cambios en educación a nivel nacional y mundial.
- Demanda en el mercado laboral de los profesionales técnicos egresados del Instituto
- Por su ubicación está alejado del ruido vehicular de la ciudad.
- Existencia significativa de egresados de Educación Secundaria que postulan a Institutos Tecnológicos de la ciudad.
- Incremento de postulantes a las carreras profesionales que ofrece el IESTP “San Ignacio”.

Amenazas

- Bajo presupuesto para el sector educación a nivel nacional.
- Bajo precio del café que afectan la economía de los padres de familia que son agricultores.
- La UGEL no apoya presupuestalmente el rubro de bienes y servicios básicos.
- No existe un presupuesto directo para educación superior no Universitaria.
- Desarticulación de los hogares.
- Desempleo de los padres de familia.
- Padres de familia con bajos recursos económicos.
- Alto índice de egresados con deficiente preparación técnica actualizada y práctica que no pueden competir con otras escuelas superiores del mismo campo.
- Desactualización curricular, normatividad magisterial y educativa excluyente por parte del Ministerio de Educación.
- Sistema de acreditación sin apoyo económico y tecnológico del MED
- No existe Ley de Educación Superior No Universitaria.
- Presencia de Institutos Tecnológicos Privados que brindan las mismas carreras profesionales.

(FUENTE: Proyecto Educativo Institucional del Instituto Superior Tecnológico Público "San Ignacio" - 2014 - Cajamarca.).

e) Factores claves de Éxito

Los factores claves de éxito son los elementos condicionantes en la consecución de los objetivos de la organización, es decir, los aspectos ligados directamente al éxito de la organización. Para identificar los factores claves del éxito, es

necesario formular la siguiente pregunta **¿Qué se debe hacer para ser exitoso?**, y esto se debe relacionar al grado de formación de los docentes, aplicación de las mejores prácticas del proceso enseñanza aprendizaje, oferta académica y la creación de unidades de producción.

Perspectivas de acción

- **Perspectiva Financiera**

Se orienta a trabajar estrategias en la mejora de ingresos, en la eficiencia del uso de los fondos y en los retornos (reposición) y manejo de activos. Algunos indicadores: Programas de capacitación y actualización y se debe crear un fondo de financiamiento de investigación.

- **Perspectiva de Sociedades**

Se orienta a trabajar estrategias en la satisfacción, adquisición, retención y en la entrega de beneficios continuos al estudiante, para tener una creciente participación en los beneficios sociales. También permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor agregado. Los indicadores de esta perspectiva, por ejemplo, podrán ser los siguientes: satisfacción del estudiante, proyectos integrados, participación de profesores, participación de estudiantes y currículo basado en el enfoque por competencias.

- **Perspectiva Interna o de Procesos**

Se orienta a trabajar estrategias para mejorar la cadena de valor organizacional, optimizando continuamente los diferentes procesos, que permitan innovaciones en el ciclo de los estudiantes egresados y mejoras en los servicios que brinda la institución. Algunos indicadores de procesos son: satisfacción de estudiantes, políticas de gestión, optimizar horas de trabajo, actualizar reglamentos e instructivos, programas de bienestar, publicación de investigaciones y difusión de investigaciones.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

Se refiere a las estrategias para mejorar la calificación de las personas que laboran en la organización (funcionarios, empleados, docentes, trabajadores, etc.), para optimizar y mejorar las relaciones entre las personas, perfeccionando el sistema de información organizacional y diseñando estructuras organizacionales efectivas. Los indicadores de ésta dimensión reflejan factores como: plan de capacitación, docentes que dominan el manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación e Internet, docentes con grado avanzado en la especialidad, selección por competencias, prestigio personal y profesional, docentes con idioma extranjero, laboratorios y equipamiento.

- **Perspectiva de Estudiantes y Egresados**

Se orienta a trabajar estrategias para mejorar la calidad de los estudiantes y satisfacción de los egresados. Los indicadores de esta perspectiva son: identificación con la institución, grado de inserción laboral, satisfacción de estudiantes y satisfacción de egresados.

Temas Estratégicos

- Mejoramiento de la calidad y pertinencia social de los programas de formación existentes.
- Mejoramiento de la formación científica técnica y de las competencias de los docentes en el nuevo DCB.
- Desarrollo de la infraestructura de aulas, laboratorios, talleres, bibliotecas y otros medios indispensables para optimizar los procesos de formación.
- Fortalecimiento de la capacidad de investigación de los docentes.
- Desarrollo de los mecanismos de gestión para la investigación.
- Implementación y consolidación de Centros de Transferencia Tecnológica para incidir en los procesos de desarrollo local.
- Fortalecimiento y promoción de las manifestaciones culturales de la región.

- Coordinación y ejecución de eventos de análisis, debate y construcción colectiva de propuestas sobre las problemáticas del desarrollo de la región y del país.
- Promoción y coordinación de alianzas interinstitucionales para incidir en el desarrollo de la región y el país.
- Dinamización de los procesos administrativo – financieros para garantizar mayor fluidez y eficiencia en la ejecución de las acciones sustantivas de la institución.
- Mejoramiento de los mecanismos para el desempeño del personal docente, administrativo y de trabajadores.
- Mejoramiento de las condiciones para el buen desempeño de los estudiantes.

f) Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos sirven para dar enfoque y consistencia a las acciones de la universidad a largo plazo. Siguiendo la metodología del Balanced Scorecard los objetivos estratégicos se agrupan por cada una de las perspectivas definidas.

Se han identificado en total 14 objetivos estratégicos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
SOCIEDAD (S)	<p>S 1. Participar y realizar convenios, alianzas con empresas, municipalidades y otras instituciones públicas o privadas en beneficio de la institución.</p> <p>S 2. Consolidar al ISTP “San Ignacio” como referente en la formación profesional técnica basado en el enfoque por competencias, teniendo como soporte a recursos humanos innovadores, emprendedores, con valores, capaces de contribuir al desarrollo local, regional y nacional.</p>
ESTUDIANTES Y EGRESADOS (E)	<p>E.1. Establecer el registro de alumnos egresados y constituir la Asociación de egresados.</p> <p>E.2. Incrementar la satisfacción de los estudiantes y egresados permitiendo la orientación a su opción laboral.</p>

FINANCIERA (F)	<p>F 1. Contar con un Centro Tecnológico Empresarial, para impulsar y desarrollar investigación, innovación, transferencia tecnológica con el propósito de tener liderazgo y posicionamiento en el Nor Oriente.</p> <p>F 2. Fortalecer los programas para la exposición y venta de plantones de café en sus diferentes variedades que permita promover la investigación asegurando un desarrollo científico sostenible.</p>
PROCESOS INTERNOS(P)	<p>P.1.Poseer sistema de simplificación administrativa y atención personalizada a los usuarios que contribuya a mejorar la eficiencia, eficacia de los recursos del ISTP.</p> <p>P.2.Implementar y actualizar mecanismos e instrumentos administrativos de control y evaluación permanente de desempeño del personal del ISTP.</p> <p>P.3.Mejorar, ejecutar y evaluar por etapas los procesos de gestión del instituto en beneficio de los estudiantes y de la sociedad</p> <p>P.4.Publicar la Revista Institucional Virtual que permita difundir diferentes aspectos institucionales</p>
APRENDIZAJE Y DESARROLLO (A)	<p>A.1.Formar técnicos profesionales competentes, en las especialidades que oferta el instituto y que demanda el mercado laboral para el desarrollo local, regional y nacional.</p> <p>A.2.Crear un servicio de educación a distancia y virtual con uso intensivo de tecnología multimedia como soporte e instrumento del sistema de enseñanza – aprendizaje.</p> <p>A.3.Formar una plana docente con altos niveles de certificación en competencias técnicas, de gestión, de producción, de investigación e innovación tecnológica y académica que mejore el proceso de enseñanza aprendizaje</p> <p>A.4. Mejorar los servicios de los diferentes laboratorios de la institución con equipos de última generación que permita al estudiante innovar y desarrollar sus capacidades intelectuales.</p>

g) Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es actualmente considerado como el elemento más importante del enfoque Balanced Scorecard BSC. Es la representación gráfica de la estrategia, es decir es un conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, que ayuda a entender la coherencia entre dichos objetivos y permite visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la organización.

PERSPECTIVAS				
SOCIEDAD (S)	Participar y realizar convenios, alianzas con empresas, municipalidades y otras instituciones públicas o privadas en beneficio de la institución	Consolidar al ISTP "San Ignacio" como referente en la formación profesional técnica basado en el enfoque por competencias, teniendo como soporte a recursos humanos innovadores, emprendedores, con valores, capaces de contribuir al desarrollo local, regional y nacional.		
FINANCIERA (F)	Contar con un Centro Tecnológico Empresarial, para impulsar y desarrollar investigación, innovación, transferencia tecnológica con el propósito de tener liderazgo y posicionamiento en el Nor Oriente	Fortalecer los programas para la exposición y venta de plantones de café en sus diferentes variedades que permita promover la investigación asegurando un desarrollo científico sostenible.		
ESTUDIANTES – EGRESADOS (E)	Establecer el registro de alumnos egresados y constituir la Asociación de egresados.	Incrementar la satisfacción de los estudiantes y egresados permitiendo la orientación a su opción laboral.		
PROCESOS INTERNOS (P)	Poseer sistema de simplificación administrativa y atención personalizada a los usuarios que contribuya a mejorar la eficiencia, eficacia de los recursos del ISTP	Implementar y actualizar mecanismos e instrumentos administrativos de control y evaluación permanente de desempeño del personal del ISTP.	Mejorar, ejecutar y evaluar por etapas los procesos de gestión del instituto en beneficio de los estudiantes y de la sociedad	Publicar la Revista Institucional Virtual que permita difundir diferentes aspectos institucionales.
APRENDIZAJE – DESARROLLO (A)	Formar técnicos profesionales competentes, en las especialidades que oferta el instituto y que demanda el mercado laboral para el desarrollo local, regional y nacional	Crear un servicio de educación a distancia y virtual con uso intensivo de tecnología multimedia como soporte e instrumento del sistema de enseñanza – aprendizaje	Formar una plana docente con altos niveles de certificación en competencias técnicas, de gestión, de producción, de investigación e innovación tecnológica y académica que mejore el proceso de enseñanza aprendizaje	Mejorar los servicios de los diferentes laboratorios de la institución con equipos de última generación que permita al estudiante innovar y desarrollar sus capacidades intelectuales

h) Cuadro de Mando Integral

Herramienta administrativa que lleva a cabo una revisión constante de ciertos indicadores clave que se relacionan con los objetivos estratégicos de la institución.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Basal	METAS					Iniciativas Estratégicas Claves
			2013	2014	2015	2016	2017	
SOCIEDAD (S)								
S.1. Participar y realizar convenios, alianzas con empresas, municipalidades y otras instituciones públicas o privadas en beneficio de la institución	Proyectos integrados Número de proyectos educativos integrados, implementados por año.	0	1	1	1	1	1	
	Participación de profesores Porcentaje de profesores que participan en Proyectos integrados x 100.	0	15%	10%	20%	25%	25%	
	Participación de estudiantes Porcentaje de estudiantes que participan en Proyectos integrados x 100.	0	10%	13%	12%	10%	15%	
S.2. Consolidar al ISTP “San Ignacio” como referente en la formación profesional técnica basado en el enfoque por competencias, teniendo como soporte a recursos humanos	Satisfacción de estudiantes. Porcentaje de estudiantes satisfechos y muy satisfechos con servicios de la institución X 100/ total de estudiantes encuestados.	50%	60%	65%	75%	80%	85%	

innovadores, emprendedores, con valores, capaces de contribuir al desarrollo local, regional y nacional.	Currículo basado en el enfoque por competencias. Carreras profesionales técnicas que cuentan con currículo basado en competencias.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
ESTUDIANTES - EGRESADOS (E)								
E.1. Establecer el registro de alumnos egresados y constituir la Asociación de egresados.	Identificación con la Institución Porcentaje de egresados que participan en actividades de la institución x 100/total de egresados.	0	15%	20%	25%	30%	35%	
E..2. Incrementar la satisfacción de los estudiantes y egresados permitiendo la orientación a su opción laboral.	Grado de inserción laboral Porcentaje de egresados que están trabajando en su especialidad desde el primer año de egresado x 100/total de egresados.	50%	60%	65%	75%	80%	85%	
	Satisfacción de estudiantes Porcentaje de estudiantes satisfechos y muy satisfechos con la institución x 100/total de estudiantes encuestados.	50%	60%	65%	70%	75%	75%	
	Satisfacción de egresados Porcentaje de egresados satisfechos y muy satisfechos con la institución x 100/total de egresados encuestados.	40%	50%	55%	65%	70%	85%	

FINANCIERA (F)								
F.1. Contar con un Centro Tecnológico Empresarial, para impulsar y desarrollar investigación, innovación, transferencia tecnológica con el propósito de tener liderazgo y posicionamiento en el Nor Oriente	Crear fondo de financiamiento de investigación Porcentaje de financiamiento económico en investigación x 100/total de ingresos.	0%	15%	18%	21%	21%	22%	
F.2. Fortalecer los programas para la exposición y venta de plántones de café en sus diferentes variedades que permita promover la investigación asegurando un desarrollo científico sostenible.	Programas de capacitación y actualización Número de programas de capacitación y actualización por año	0	1	1	1	1	1	
PROCESOS INTERNOS (P)								
P.1. Poseer sistema de simplificación administrativa y atención personalizada a los usuarios que contribuyan a mejorar la eficiencia, eficacia de los recursos del ISTEP.	Satisfacción de estudiantes Porcentaje de estudiantes satisfechos y muy satisfechos con la institución x 100/total de estudiantes encuestados.	0	30%	40%	45%	55%	65%	
	Políticas de gestión Número de políticas de gestión implementadas X 100/ total de políticas de gestión presentadas	10%	15%	20%	30%	45%	65%	
P2.Implementar y actualizar mecanismos e instrumentos administrativos de control y	Optimizar las horas de trabajo Porcentaje de horas de trabajo	60%	70%	80%	85%	90%	95%	

evaluación permanente de desempeño del personal del ISTEP.	x 100/total de horas asignadas							
	Actualizar reglamentos e Instructivos Porcentaje de reglamentos e instructivos implementados X 100/ total de documentos generados.	50%	60%	65%	70%	75%	80%	
P.3. Mejorar, ejecutar y evaluar por etapas los procesos de gestión del instituto en beneficio de los estudiantes y de la sociedad .	Políticas de gestión Número de políticas de gestión implementadas X 100/ total de políticas de gestión presentadas.	10%	30%	40%	50%	60%	70%	
	Programas de bienestar Número de programas de bienestar implementados por cada carrera profesional en favor de los estudiantes, por año.	0	1	1	2	3	3	
P4. Publicar la Revista Institucional Virtual que permita difundir diferentes aspectos institucionales	Publicación de investigaciones Número de investigaciones publicadas en revistas indizadas locales, por año.	0	1	1	2	2	3	
	Difusión de investigaciones Número de Investigaciones difundidas en eventos académicos.	0	1	1	1	2	2	

APRENDIZAJE – DESARROLLO (A)								
A.1. Formar técnicos profesionales competentes, en las especialidades que oferta el instituto y que demanda el mercado laboral para el desarrollo local, regional y nacional.	Plan de Capacitación N° de eventos de capacitación por año de alumnos y docentes	0	10%	20%	30%	40%	50%	
A.2. Crear un servicio de educación a distancia y virtual con uso intensivo de tecnología multimedia como soporte e instrumento del sistema de enseñanza – aprendizaje	Docentes que dominan el manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación e Internet N° de docentes que hacen uso eficiente de las TIC e Internet x 100 / Total de docentes	30%	45%	50%	60%	65%	65%	
A.3. Formar una plana docente con altos niveles de certificación en competencias técnicas, de gestión, de producción, de investigación e innovación tecnológica y académica que mejore el proceso de enseñanza aprendizaje	Docentes con grado avanzado en la especialidad N° de docentes con grado de magister o doctor en la especialidad x 100 / Total de docentes	10%	15%	20%	25%	30%	30%	
	Selección por competencias, prestigio personal y profesional N° de personal cuyas competencias y prestigio corresponden al perfil establecido x 100 / Total de personal de la institución.	50%	55%	60%	65%	70%	80%	
	Docentes con idioma							

	extranjero N° de docentes con certificación internacional de idioma extranjero x 100 / Total de docentes	0%	10%	12%	15%	15%	20%	
A4. Mejorar los servicios de los diferentes laboratorios de la institución con equipos de última generación que permita al estudiante innovar y desarrollar sus capacidades intelectuales.	Laboratorios y equipamiento Grado de ejecución del Plan Anual de Inversiones (Infraestructura, laboratorios y equipos)	5%	10%	20%	25%	30%	35%	

CONCLUSIONES

1. El trabajo de investigación ha permitido conocer los problemas por los que atraviesa el Instituto Superior Tecnológico Público "San Ignacio" como la falta de instrumentos adecuados de planificación, desorganización a nivel de docentes y autoridades, malas relaciones humanas, docentes desactualizados en innovaciones pedagógicas y tecnológicas.
2. A través de esta investigación se puede corroborar que existe una deficiente Administración Educativa, debido al poco conocimiento que se tiene sobre Planificación Estratégica y de los modelos de gestión estratégica.
3. La investigación ha logrado cumplir con los objetivos propuestos en cuanto a identificar el Modelo de Programación Estratégica Anual, sustentado en las teorías de la Gerencia Estratégica Educativa y de las Ciencias de la Educación con la finalidad de conseguir una eficiente administración educativa en el Instituto Superior Tecnológico Público "San Ignacio" –Cajamarca.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al director del IESTP “San Ignacio”, fortalecer y motivar la participación y el compromiso de cambio que deben asumir todos los agentes educativos empezando por el mismo, jerárquicos, profesores, personal administrativo y de servicio estudiantes, padres de familia, tanto en el proceso de la elaboración como en la aplicación de las estrategias institucionales, que permita garantizar una buena calidad en la gestión educativa de la institución.
2. Informar a los diversos estamentos de la institución sobre los resultados de la presente investigación, para tomar decisiones sobre la aplicación de aspectos puntuales para el logro de mejores resultados en el proceso de la Administración Educativa del instituto.
3. Se recomienda que el presente trabajo de investigación, a la luz de los resultados expuestos, sirva como un aporte para otras investigaciones en la búsqueda de soluciones alternativas al planeamiento estratégico y gestión de las instituciones educativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BURGUAL, GERRIT - CUELLAR, Juan (1998) "Planificación Estratégica y Operativa", Editorial ABYA YALA.
2. CORREDOR, J. (2001). La planificación Estratégica. Caracas – Venezuela. Vadell Hermanos. Editores, C. A.
3. CHIAVENATO, Idalberto (2002) "Administración De Recursos Humanos", Me Graw Hill Colombia.
4. DE OLIVEIRA DA SILVA, Reinaldo (2002) "Teorías de la Administración", International Thomson Editores, S.A. de C.V.
5. FLORES, Víctor (1994) "Planificación Estratégica", Material Publicado por el F.A.S para la reunión sobre capacitación en planeamiento educativo, Montevideo
6. FRED D. (1994) "La Gerencia Estratégica", 9na Reimpresión, Fondo Editorial Legis, Colombia.
7. FRED D. (2003), "Conceptos de la Administración Estratégica". 9a ed. Editorial Prentice Hall, México.
8. KAPLAN R. S. Y NORTON D. P. (2001): The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston
9. KAUFMAN R. y STONE B. (2004) "Guía práctica para la Planeación en las Organizaciones", 5ta Reimpresión, Editorial Trillas, México.
10. KOTLER, Philip (2002) "Dirección de Marketing". Primera Edición Prentice Hill Hispanoamericana, México
11. MINTZBERG, H.- QUINN, B. VOYER, J. (1997) "El Proceso Estratégico" Prentice Hill Hispanoamericana, S.A. México.
12. MIRANDA SÁNCHEZ, Alex Rafael (2010). Concepto, principios y funciones de la Administración Educativa. Morelia, México.

13. ONGARO ESTRADA, Andrés Antonio (2011). La legislación sobre educación superior en el Perú. Antecedentes, Evolución y Tendencias. Co-edición IESAL C/UNESCO.
14. PORTER, Michael (1999) "Estrategia Competitiva", Quinta Edición Prentice Hall Hispanoamérica, México
15. RODRÍGUEZ Joaquín (2007) "Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa". Internación Thomson Editores S.A. México.
16. RODRIGUEZ POTTELLA Marlene. (1997) Manual de Planificación Estratégica para Instrucciones Universitarias. Editorial FEDUPEL
17. SERNA GÓMEZ, H. (2003) "Gerencia Estratégica", Panamericana Editorial Ltda - 3R Editores, Bogotá
18. STEINER, George A (2003) "Planificación Estratégica", 30a reimpr., México, Compañía Editorial Continental
19. STRICKLAND A. y THOMPSON A. (1999) "Administración Estratégica". 11 va Edición, McGraw-Hill. México.
20. THOMPSON Arthur Y STRICKLAND A. J. III, (2001) Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill,.
21. THOMPSON, David (2009) "Administración Estratégica", Edit, México.
22. UNESCO (2006). Calidad en la Gestión Educativa: Un Análisis del Sistema Educativo. Madrid.
23. UNIVERSIDAD CATOLICA, "Planificación estratégica", Módulo, España
24. WINKELRIED, M DEL R. 1999, Planeamiento Estratégico para la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Lima: Diseño de un Modelo de Administración Estratégica, Tesis, para optar el Grado Académico de Maestro, Escuela de Post Grado, Maestría en Administración de la Educación, Universidad de Lima.
25. ZAMBRANO B. Adalberto. (2007) "Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública". Primera reimpresión. Caracas.

PÁGINAS ELECTRONICAS

<http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.htm> Evaluación y Calidad de la Gestión Educativa

<http://www.minedu.gob.pe/municipalizacion/> Proyectos de Municipalización de la Gestión Educativa:

<http://www.iipe-buenosaires.org.ar/> Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE)

<http://www.pcperuano.com/la-educacion-superior-tecnologica-en-el-peru/> “La educación superior tecnológica en el Perú”

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

TÉCNICA: Entrevista

INSTRUMENTO: Cuadernillo de preguntas indirectas

TÍTULO DE LA TESIS

MODELO DE PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA ANUAL PARA LOGRAR UNA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN EL INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO "SAN IGNACIO" DE SAN IGNACIO – CAJAMARCA

OBJETIVO

Identificar los niveles de deficiencias en la administración educativa alcanzados en Instituto Superior Tecnológico Público "San Ignacio" de San Ignacio-Cajamarca a través del estudio de los siguientes indicadores: dificultades para satisfacer las necesidades y exigencias intrínsecas y extrínsecas de la institución, la integración de los actores educativos para el desarrollo de las actividades, en organización y ejecución de programas institucionales; el análisis e interpretación de los mismos permiten conocer el real concreto del estudio.

Tabla N° 01: Deficiencias en la administración educativa.

N°	PREGUNTAS	CRITERIO		
		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
	El proceso educativo no se limita a establecer la relación pedagógica educador-educando dentro del aula, sino que considera las relaciones que se originan entre todos los miembros de la comunidad educativa (educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y padres de familia)			
	El proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolla vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela.			
	Discute y determina la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos que permitan el logro de objetivos del plan y los programas de estudio y establece los			

	procedimientos de evaluación del trabajo de estudiantes y docentes.			
	La integración de grupos se hace asumiendo diferentes criterios: por edades, por sexos, por calificaciones, etcétera y, se practica la asignación de los mismos a los profesores.			
	La Dirección del Instituto maneja su posición de liderazgo en el ámbito del plantel, de modo tal que permite la conservación y fortalecimiento de su papel como líder de la comunidad escolar con la aplicación de las técnicas de sensibilización, motivación y relaciones humanas.			
	Reconoce que existe distribución y orden que se da a los órganos del plantel educativo para el logro de los objetivos propuestos de tal manera que los integrantes de la comunidad educativa conocen sus funciones y atribuciones y actúan en consecuencia con las mismas.			

FUENTE: Base de datos de las encuestas

Tabla N° 02: Dificultades para satisfacer las necesidades y exigencias intrínsecas y extrínsecas de la institución

N°	PREGUNTAS	CRITERIO		
		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
	Dentro del Sistema educativo o de formación, en los procesos de la administración educativa, el instituto considera en su programación estratégica los procesos de Planificación, Recursos Materiales, Administración y Gestión, Evaluación y Control y el comportamiento del Factor Humano			
	Podría decirse que los diseños curriculares, del Instituto, son de alto nivel de excelencia, porque responden a las demandas o exigencias mundiales, y dado que cuentan con las tecnologías y el factor humano requerido para satisfacer las demandas de sus propias comunidades.			
	Percibe usted que las influencias externas, que el Instituto recibe del contexto socioeconómico laboral regional, nacional y mundial y las influencias internas, propias y singulares de la Institución, afectan de manera dinámica y permanente la organización y su dinámica para el logro de fines y metas institucionales.			
	Existe en el Instituto, de manera evidente, una política que adopta procesos eficaces y continuos de regulación, para prever el impacto requerido en el ámbito de las consecuencias que generan las exigencias y necesidades internas y externas en los procesos de formación de la institución.			
	Considera usted que la visión, misión, valores, políticas, normas, procedimientos, métodos de gestión del Instituto, definen la estructura funcional, las responsabilidades del personal, sus sistemas de recompensas y evaluaciones, su desarrollo profesional y por lo tanto garantiza el deber ser de la organización educativa			
	Las disposiciones de entrega positiva que el personal, integrante de la comunidad educativa, pone en evidencia al realizar esfuerzos y tomar iniciativas, que superan las exigencias formales prescritas para realizar el proyecto institucional permite efectuar investigaciones en el medio socioeconómico, elaborar planes pertinentes, realizables y eficaces y lograr resultados de calidad en los aprendizajes, superando los bloqueos o dificultades que presenta el contexto socioeconómico, las políticas oficiales, la escasez de recursos, las “burocracias del sistema”, la abulia o pasividad ciudadana, etc.			

FUENTE: Base de datos de las encuestas

Tabla N° 03: Integración de los actores educativos para el desarrollo de las actividades

N°	PREGUNTAS	CRITERIO		
		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
	En los procesos de la Administración Educativa, el Instituto, busca la integración de la familia, la escuela y la comunidad para garantizar una mejor calidad de la formación de sus egresados.			
	Motiva la participación de todos los actores educativos – docentes, autoridades, padres de familia, estudiantes -, para implementar programas, proyectos y políticas educativas.			
	Se reconoce de manera significativa la participación de los padres, madres y tutores como fundamento para la gobernabilidad democrática del sistema educativo sanignacino y el logro de una escuela efectiva.			
	Da importancia a la comunidad y la familia como parte de la política pública de alta trascendencia para la formación de los técnicos egresados.			
	Practica y reconoce un nuevo órgano de participación comunitaria, los comités de cursos, los cuales son un foco de atención para el desarrollo del programa de los procesos de participación de los actores educativos.			

FUENTE: Base de datos de las encuestas

Tabla N° 04: Organización y ejecución de programas institucionales

N°	PREGUNTAS	CRITERIO		
		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
	La organización y ejecución de Programas Institucionales promueven una educación y un Instituto inscritos en la perspectiva de la formación de un técnico y un ciudadano que demanda la nueva sociedad peruana, en plena reformulación.			
	Priorizan defender la educación como un derecho humano esencial siendo obligación garantizar la gratuidad y la calidad accesible a todos los sanagnacinos y, por extensión, a todos los peruanos en un perspectiva intercultural valorando la diversidad étnica y lingüística.			
	Los programas llevan a la práctica democrática participativa y protagónica lo que en el terreno educativo implica una nueva manera de asumir la planificación, ejecución y evaluación de las políticas educativas públicas.			
	Elevan la calidad de la educación y hacen pertinentes los aprendizajes mediante la flexibilización del currículo; contextualizando y enriqueciendo los contenidos programáticos en un perspectiva inter y transdisciplinaria.			
	Los programas están orientados a la transformación de los docentes dado que los profesores tradicionales responden a otro tipo de proceso.			

FUENTE: Base de datos de las encuestas